



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SODASTREAM

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

Profesor Guía  
Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

Autor  
Adrián Patricio Calderón Mite

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.I.: 0400450557

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Adrián Patricio Calderón Mite

C.I.: 171244690-3

## **DEDICATORIA**

A mis padres y mis hermanos por todo su apoyo brindado y a mi novia Alejandra por estar a mi lado en todo este proceso.

**Adrián**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por ser la causa de mis logros personales y profesionales.

**Adrián**

## RESUMEN

El plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera para la creación de una empresa importadora y comercializadora de productos de SodaStream.

SodaStream es una empresa que produce artículos novedosos para las personas fanáticas de las gaseosas. Estos productos permiten la elaboración casera de bebidas gaseosas de forma rápida y sencilla. Debido al alto consumo de gaseosas en Ecuador y a la amplia oferta que existe en el mercado, se ha identificado una oportunidad de importar y comercializar estos productos en el país.

El mercado objetivo del proyecto se basa en el número de personas que regularmente consumen bebidas gaseosas en la ciudad de Quito. El mercado que se atenderá, está conformado por jóvenes entre 20 a 29 años de los niveles socioeconómicos medio alto y alto. Según estas variables, se determinó que 30.465 personas cumplen los requisitos mencionados.

El proyecto propone satisfacer las necesidades del mercado objetivo y crear un nuevo hábito de consumo en el mismo, que es reducir el consumo de gaseosas embotelladas. Se propone alcanzar el éxito que estos productos han obtenido en todos los mercados que están presentes.

La ventaja competitiva del proyecto se basa en la característica única de todos los productos de la marca SodaStream, que es el poder preparar bebidas carbonatadas con una amplia gama de sabores en la comodidad de los hogares.

Los productos se importarán vía marítima en términos FOB y posteriormente serán comercializados mediante el canal de distribución de ventas al por menor en los locales de los distribuidores autorizados concesionados bajo alianzas estratégicas. De igual manera, los productos se comercializarán mediante el

canal de distribución corto utilizando la página web la compañía, donde se realizarán las ventas online.

La inversión inicial es de \$ 139.825,71 que será financiada con un 28% de deuda y con un 72% de capital propio.

La compañía alcanza su punto de equilibrio en el primer año con la venta de 1.153 paquetes, que incluye 1.153 modelos de SodaStream, 3.459 jarabes, 1.153 cilindros y 288 botellas PET & PEN; lo que representa ingresos de \$ 354.547,50 dólares

La tasa interna de retorno del proyecto sin apalancamiento es de 44,34% y con apalancamiento es de 50,25%.

Finalmente, al analizar los resultados de la investigación de mercados y la viabilidad financiera, se concluye que el plan de negocios cuenta con fundamentos sólidos para considerarse una buena oportunidad de inversión.

## ABSTRACT

The business plan aims to establish commercial viability and financial profitability for the creation of an importer and marketer of SodaStream products.

SodaStream is a company that produces items for fans of sodas. These products allow prepare homemade sodas quickly and easily. Due to the high consumption of soft drinks in Ecuador and the wide offer that exists in the market, it has been possible to identify an opportunity to import and market these products in the country.

The project target market is based on the number of people who regularly consume soft drinks in the city of Quito. The market to be served consists of young people between 20-29 years that belong from middle to high socioeconomic levels. According to these variables, it was determined that 30.465 persons meet the above requirements.

The project proposes to satisfy the needs of the target market and create a new habit of consumption in it, which is to reduce the consumption of bottled sodas. It is proposed to achieve the success that these products have obtained in all markets that are present.

The competitive advantage of the project is based on the unique feature of all SodaStream products, which is to prepare carbonated drinks with a wide range of flavors in the comfort of home.

The products will be imported by sea in FOB terms and will later be marketed in retailers under strategic alliances. Similarly, the products will be commercialized using the short-channel distribution with the company's website, where sales are made online.

The initial investment is \$ 139.825,71 to be financed with 28% of debt and 72% of own capital.

The company reaches breakeven in the first year with the sale of 1.153 packages, which includes 1.153 models SodaStream, 3.459 syrups, 1.153 cylinders and 288 PEN & PET bottles; representing revenues of \$ 354.547,50

The IRR of the project without leverage is of 44,34% and with leverage is of 50,25%.

Finally, when analyzing the results of market research and financial viability, it is concluded that the business plan has solid foundations to be considered a good investment opportunity.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Aspectos generales.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Objetivos generales .....	2
1.1.3 Objetivos específicos.....	2
1.1.4 Hipótesis.....	2
CAPÍTULO II .....	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS ..	3
2.1 La industria .....	3
2.1.1 Clasificación de industrias CIIU .....	3
2.1.2 Tendencia de la industria .....	4
2.1.3 Ciclo de vida de la industria.....	5
2.1.4 Estructura de la industria .....	9
2.1.5 Principales competidores .....	10
2.2 Análisis del Macroentorno .....	12
2.2.1 Análisis político.....	12
2.2.1.1 Sistema político.....	12
2.2.1.2 Política comercial .....	12
2.2.1.3 Acuerdos comerciales .....	13
2.2.1.4 Legislación ecuatoriana.....	13
2.2.1.5 Iniciar una empresa.....	13
2.2.1.6 Estabilidad política .....	14
2.2.1.7 Conclusión política .....	15
2.2.2 Análisis económico.....	15
2.2.2.1 PIB REAL .....	15
2.2.2.2 PIB real no petrolero .....	16
2.2.2.3 PIB sector G.....	20

2.2.2.4	Inflación .....	20
2.2.2.5	Tasas de interés .....	22
2.2.2.5.1	Tasas de interés activas .....	23
2.2.2.5.2	Tasas de interés pasivas .....	25
2.2.2.6	Riesgo País .....	26
2.2.2.7	Balanza Comercial .....	27
2.2.2.8	Conclusión económica .....	29
2.2.3	Análisis social .....	30
2.2.3.1	Demografía .....	30
2.2.3.2	Pobreza .....	30
2.2.3.3	Población .....	31
2.2.3.4	Consumo per cápita de gaseosas .....	32
2.2.3.5	Conclusión social .....	32
2.2.4	Análisis tecnológico .....	32
2.2.4.1	Telefonía .....	32
2.2.4.2	Televisión .....	32
2.2.4.3	Internet .....	33
2.2.4.4	Programas .....	33
2.2.4.5	Software .....	34
2.2.4.6	Propiedad intelectual .....	34
2.2.4.7	Conclusión tecnológica .....	34
2.3	Canales de distribución .....	35
2.4	Análisis del Meso entorno .....	36
2.4.1	Las 5 fuerzas de Porter .....	36
2.4.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	36
2.4.1.2	Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	37
2.4.1.3	Poder de negociación de los proveedores .....	37
2.4.1.4	Poder de negociación de los compradores .....	37
2.4.1.5	Rivalidad entre competidores .....	38
2.5	Análisis del Microentorno .....	38
2.5.1	Cadena de valor .....	38
2.5.1.1	Actividades primarias .....	38
2.5.1.2	Actividades de apoyo .....	39

2.6 La compañía y el concepto de negocio .....	40
2.6.1 La idea y el modelo de negocio .....	40
2.6.2 Estructura legal de la empresa .....	40
2.6.3 Misión, visión y objetivos .....	41
2.6.3.1 Misión .....	41
2.6.3.2 Visión .....	41
2.6.3.3 Objetivos .....	41
2.7 Los productos.....	42
2.7.1 Los modelos .....	42
2.7.2 Los sabores .....	43
2.7.3 Las botellas .....	43
2.7.4 Cilindros gasificadores .....	44
2.8 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....	44
2.9 Análisis FODA.....	46
2.9.1 Matriz FODA.....	46
2.9.2 Matriz EFI .....	47
2.9.3 Matriz EFE.....	48
2.9.4 Matriz Interna - Externa .....	49
2.9.5 Cruce de estrategias FODA.....	51
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>53</b>
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....</b>	<b>53</b>
3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocios .....	53
3.2 Planteamiento del Problema de Gerencia .....	53
3.3 Problema de Investigación de Mercados.....	53
3.4 Fuentes de Información.....	54
3.5 Diseño de la Investigación .....	55
3.6 Investigación Cualitativa.....	55
3.6.1 Grupo de Enfoque .....	55
3.6.1.1 Metodología .....	55
3.6.1.2 Resultados .....	56

3.6.2 Entrevistas con Expertos .....	58
3.6.2.1 Metodología .....	58
3.6.2.2 Resultados .....	58
3.7 Investigación Cuantitativa .....	60
3.7.1 Encuestas.....	60
3.7.1.1 Metodología .....	60
3.7.1.2 Resultados de las encuestas .....	64
<b>3.7.1.2.1 Cruce de resultados</b> .....	82
3.7.1.3 Conclusiones .....	85
3.8 Tamaño de mercado y tendencias .....	86
3.9 La competencia y sus ventajas .....	87
3.9.1 Coca - Cola del Ecuador.....	87
3.9.2 Pepsi Ecuador .....	88
3.9.3 Ajecuator .....	89
3.10 Participación de mercados y ventas de la industria .....	90
3.10.1 Participación de mercados .....	90
3.10.1.1 Arca Ecuador.....	90
3.10.1.2 Delisoda .....	92
3.10.1.3 Ajecuator .....	93
3.10.2 VAB de industria de bebidas .....	94
3.10.3 Ventas de la industria .....	95
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	98
<b>4. PLAN DE MARKETING</b> .....	98
4.1 Estrategia General de Marketing.....	98
4.2 Política de precios.....	98
4.2.1 Estrategia de precios para paquetes de productos .....	100
4.2.2 Estrategia de precios para productos cautivos .....	101
4.2.3 Estrategia de precios para productos complementarios.....	101
4.3 Táctica de ventas .....	101
4.3.1 Ventas mediante distribuidores autorizados .....	102
4.3.1.1 Corporación Favorita C.A.....	102

4.3.1.2 TVENTAS.....	102
4.3.2 Ventas online.....	102
4.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	104
4.4.1 Servicio al cliente.....	104
4.4.2 Garantías.....	105
4.5 Promoción y publicidad.....	105
4.5.1 Publicidad.....	105
4.5.1.1 Publicidad por internet.....	105
4.5.1.2 Publicidad por televisión.....	106
4.5.1.3 Publicidad en vallas.....	107
4.5.2 Promoción de ventas.....	107
4.5.2.1 Muestras gratis.....	107
4.5.2.2 Descuentos.....	107
4.5.2.3 Material POP.....	108
4.6 Distribución.....	108
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>110</b>
<b>5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>110</b>
5.1 Estrategia de Operaciones.....	110
5.2 Ciclo de operaciones.....	116
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas.....	118
5.4 Instalaciones y mejoras.....	118
5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio.....	120
5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	122
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>124</b>
<b>6. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>124</b>
6.1 Estructura organizacional.....	124
6.1.1 Organigrama.....	125
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	125
6.2.1 Descripción de funciones.....	125

6.2.2 Equipo de trabajo .....	133
6.3 Compensación a administradores y propietarios .....	138
6.4 Política de empleo y beneficios .....	139
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....	141
6.6 Equipo de asesores y servicios .....	142
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>144</b>
<b>7. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>144</b>
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	144
7.2 Diagrama de Gantt.....	145
7.3 Riesgos e imprevistos .....	147
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>151</b>
<b>8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>151</b>
8.1 Supuestos y criterios utilizados .....	151
8.2 Riesgos y problemas principales.....	153
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>156</b>
<b>9. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>156</b>
9.1 Inversión inicial.....	156
9.2 Fuentes de ingresos.....	156
9.3 Costos Fijos y Variables .....	157
9.4 Margen bruto y margen operativo .....	157
9.5 Estado de resultados actual y proyectado .....	158
9.6 Balance General actual y proyectado.....	158
9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado .....	158
9.8 Punto de equilibrio .....	159

9.9	Análisis de sensibilidad .....	159
9.10	Índices Financieros .....	160
9.11	Valuación .....	162
9.12	Tasa Interna de Retorno .....	162
9.12	Índices financieros de las industrias .....	162
<b>CAPÍTULO X .....</b>		<b>164</b>
<b>10. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>		<b>164</b>
10.1	Financiamiento .....	164
10.2	Estructura de capital y deuda buscada .....	164
10.2.1	Préstamo bancario .....	164
10.3	Uso de fondos .....	164
10.4	Retorno para el inversionista .....	165
10.4.1	Valor Actual Neto .....	165
10.4.2	Tasa Interna de Retorno .....	165
<b>CAPÍTULO XI .....</b>		<b>166</b>
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>166</b>
11.1	Conclusiones .....	166
11.2	Recomendaciones .....	168
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>170</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>180</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sectores Productivos.....	5
Tabla 2. Industrias Estratégicas .....	5
Tabla 3. Valor Agregado por Industria (estructura porcentual).....	8
Tabla 4 Valor Agregado Bruto por Industria (tasas de variación).....	9
Tabla 5. Comparación nominal y real del PIB y PIB per cápita años 2012 y 2013.....	16
Tabla 6. PIB Real (Petrolero y No Petrolero).....	16
Tabla 7. VAB por Industria (miles de dólares de 2007) .....	18
Tabla 8 Tasas de crecimiento por PIB .....	19
Tabla 9. Tasas de Interés Activas (Agosto 2012 - Julio 2014) .....	23
Tabla 10. Tasas de Interés Activas según Segmento .....	24
Tabla 11. Tasas de Interés pasivas (Agosto 2012 - Julio 2014).....	25
Tabla 12. Tasa de Interés Pasiva Efectiva según Plazo .....	26
Tabla 13. Riesgo País (EMBI Ecuador).....	26
Tabla 14. Balanza Comercial del año 2009 a 2013 (millones de dólares).....	28
Tabla 15. Tasas de Crecimiento en Exportaciones e Importaciones NP (2010 - 2013) .....	29
Tabla 16. Matriz FODA.....	46
Tabla 17. Matriz EFI .....	47
Tabla 18. Matriz EFE.....	48
Tabla 19. Cruce Estratégico FODA .....	51
Tabla 20. Fuentes de información .....	54
Tabla 21. Integrantes del Grupo Focal .....	56
Tabla 22. Segmentación de Mercado.....	61
Tabla 23. Resultados investigación cuantitativa - Sector de residencia .....	64
Tabla 24. Resultados investigación cuantitativa - Gastos .....	65
Tabla 25. Resultados investigación cuantitativa - Preferencia por Origen de los productos .....	66

Tabla 26. Resultados investigación cuantitativa – Medio efectivo para promocionar .....	67
Tabla 27. Resultados investigación cuantitativa - Consumo de gaseosas .....	68
Tabla 28. Resultados investigación cuantitativa - Frecuencia de consumo de gaseosas .....	69
Tabla 29. Resultados investigación cuantitativa – Motivos para consumir gaseosas .....	70
Tabla 30. Resultados investigación cuantitativa - Marcas preferidas .....	71
Tabla 31. Resultados investigación cuantitativa – Factor sabor.....	72
Tabla 32. Resultados investigación cuantitativa - Factor precio.....	73
Tabla 33. Resultados investigación cuantitativa - Factor presentación .....	74
Tabla 34. Resultados investigación cuantitativa - Factor diseño .....	75
Tabla 35. Resultados investigación cuantitativa - Factor variedad.....	76
Tabla 36. Resultados investigación cuantitativa – Lugares de compra de bebidas gaseosas.....	77
Tabla 37. Resultados investigación cuantitativa – Consumo semanal de gaseosas .....	78
Tabla 38. Resultados investigación cuantitativa – Familiarización de la marca SodaStream.....	79
Tabla 39. Resultados investigación cuantitativa - Aceptación del concepto del producto .....	80
Tabla 40. Resultados investigación cuantitativa - Precio dispuesto a pagar .....	81
Tabla 41. Resultados investigación cuantitativa – Cruce de marca preferida con factor sabor.....	82
Tabla 42. Resultados investigación cuantitativa – Cruce de marca preferida con lugar de compra.....	83
Tabla 43. Resultados investigación cuantitativa – Cruce de aceptación del concepto del producto con gastos.....	84
Tabla 44. Ventas Anuales de Arca Ecuador.....	90
Tabla 45. Ventas Anuales de Delisoda .....	92
Tabla 46. Ventas anuales de Ajecuador.....	93

Tabla 47. Ventas Anuales de Bebidas no Alcohólicas .....	95
Tabla 48. Tarifas de transporte marítimo para carga suelta de la empresa AirTrans .....	111
Tabla 49. Aranceles e impuestos de botellas PET & PEN .....	112
Tabla 50. Aranceles e impuestos de botellas de vidrio .....	112
Tabla 51. Aranceles e impuestos de jarabes saborizantes .....	113
Tabla 52. Aranceles e impuestos de los modelos de SodaStream .....	113
Tabla 53. Aranceles e impuestos de cilindros gasificadores .....	114
Tabla 54. Activos Fijos .....	118
Tabla 55. Compensación Salarial del Gerente General .....	139
Tabla 56. Compensación Salarial del Personal .....	141
Tabla 57. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	144
Tabla 58. Diagrama de Gantt .....	145
Tabla 59. Personas involucradas en las actividades .....	147
Tabla 60. Inversión inicial .....	156
Tabla 61. Margen bruto, operativo y neto .....	158
Tabla 62. Índices de liquidez .....	160
Tabla 63. Índices de rentabilidad .....	160
Tabla 64. Índices de desempeño .....	161
Tabla 65. Índices financieros de las industrias .....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB Real (2009-2013).....	15
Figura 2. PIB Real no Petrolero (2007 - 2012) .....	17
Figura 3. Evolución del PIB Petrolero y No petrolero (miles de dólares de 2007) .....	17
Figura 4. PIB sector G.....	20
Figura 5. Inflación Anual (2006 - 2013) .....	21
Figura 6. Inflación en América Latina .....	21
Figura 7. Tasas de interés (Feb 2014 - Jun 2014) .....	22
Figura 8. TEA para PYMES según Entidades .....	24
Figura 9. Pobreza por ingresos .....	30
Figura 10. Pobreza y Pobreza extrema a nivel nacional, urbano y rural .....	31
Figura 11. Las 5 Fuerzas de Porter.....	36
Figura 12. Cadena de Valor de Michael Porter .....	38
Figura 13. Matriz Interna - Externa.....	49
Figura 14. Diseño de la Investigación .....	55
Figura 15. Clases Sociales en el Ecuador.....	61
Figura 16. Resultados investigación cuantitativa - Sector de residencia.....	64
Figura 17. Resultados investigación cuantitativa - Gastos .....	65
Figura 18. Resultados investigación cuantitativa - preferencia por origen de los productos .....	66
Figura 19. Resultados investigación cuantitativa - Medio efectivo para promocionar .....	67
Figura 20. Resultados investigación cuantitativa - Consumo de gaseosas .....	68
Figura 21. Resultados investigación cuantitativa - Frecuencia de consumo de gaseosas .....	69
Figura 22. Resultados investigación cuantitativa - Motivos para consumir gaseosas .....	70
Figura 23. Resultados investigación cuantitativa - Marcas preferidas.....	71
Figura 24. Resultados investigación cuantitativa – Factor sabor.....	72

Figura 25. Resultados investigación cuantitativa - Factor precio.....	73
Figura 26. Resultados investigación cuantitativa - Factor presentación.....	74
Figura 27. Resultados investigación cuantitativa - Factor diseño.....	75
Figura 28. Resultados investigación cuantitativa - Factor variedad.....	76
Figura 29. Resultados investigación cuantitativa - Lugares de compra de bebidas gaseosas.....	77
Figura 30. Resultados investigación cuantitativa - Consumo semanal de gaseosas .....	78
Figura 31. Resultados investigación cuantitativa - Familiarización de la marca SodaStream.....	79
Figura 32. Resultados investigación cuantitativa - Aceptación del concepto del producto .....	80
Figura 33. Resultados investigación cuantitativa - Precio dispuesto a pagar...	81
Figura 34. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de marca preferida con factor sabor .....	82
Figura 35. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de marca preferida con lugar de compra.....	83
Figura 36. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de aceptación del concepto del producto con gastos.....	84
Figura 37. Ventas anuales de Arca Ecuador .....	91
Figura 38. Ventas anuales de Delisoda.....	92
Figura 39. Ventas anuales de Ajecuador .....	93
Figura 40. VAB Industria de Bebidas .....	94
Figura 41. Tasas de variación del VAB de Industria de Bebidas.....	94
Figura 42. Ventas anuales de bebidas no alcohólicas .....	96
Figura 43. Flujograma de Procesos de Compra – Venta con Distribuidores .....	116
Figura 44. Flujograma de Proceso de Ventas Online.....	117
Figura 45. Dimensiones de la bodega.....	119
Figura 46. Dimensiones de la oficina .....	120
Figura 47. Ubicación geográfica de la oficina.....	121

Figura 48. Ubicación geográfica de la bodega .....	122
Figura 49. Organigrama .....	125
Figura 50. Diagrama de Gantt.....	146

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Aspectos generales

##### 1.1.1 Antecedentes

La industria de las gaseosas se ha mantenido creciendo a nivel mundial. En Ecuador, según un estudio de Ipsa Group, el 57,3% de los hogares en Quito consumen gaseosas con regularidad. De hecho, estas bebidas ocupan el segundo lugar con un 30,2% del consumo entre otras opciones que ofrece el sector. (Diario Hoy, 2009)

Sin embargo, esta industria ya no crece con el mismo ritmo y en los últimos años se ha visto inmersa en una batalla publicitaria para mantener la fidelidad de todos sus clientes.

Por el otro lado, en Israel se forma SodaStream, empresa que revoluciona esta industria y entra a competir con grandes empresas como Coca-Cola y Pepsi, ofreciendo productos novedosos y creando un nuevo hábito en las personas fanáticas de las gaseosas. Estos productos permiten la elaboración casera de bebidas gaseosas de forma rápida y sencilla.

SodaStream se distribuye y comercializa en numerosos países, en América la marca está presente en Estados Unidos, Brasil, Colombia y Chile.

Debido al alto consumo de gaseosas en Ecuador y a la amplia oferta que existe en el mercado, se ha identificado una oportunidad de importar y comercializar estos productos en el país.

### **1.1.2 Objetivos generales**

- Determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera para la creación de una empresa importadora y comercializadora de productos de SodaStream.

### **1.1.3 Objetivos específicos**

- Investigar y analizar la industria, así como las fuerzas del macro, meso y micro entorno.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la oportunidad de mercado, los gustos y preferencias del consumidor.
- Elaborar un plan de marketing.
- Determinar el plan de operaciones.
- Analizar y determinar el equipo gerencial.
- Elaborar el cronograma general de funcionamiento.
- Determinar los riesgos críticos, problemas y supuestos.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad del negocio.

### **1.1.4 Hipótesis**

Es viable la creación de una empresa importadora y comercializadora de productos de SodaStream en Quito.

## CAPÍTULO II

### 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

#### 2.1 La industria

##### 2.1.1 Clasificación de industrias CIIU

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU REV. 4.0), preparada por Naciones Unidas, permite clasificar las actividades económicas de las empresas y establecimientos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el negocio se encuentra bajo la siguiente clasificación:

- **G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.**
- **G47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.**
- **G471: Venta al por menor en comercios no especializados.**
- **G4719: Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados.**
- **G4719.00: Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco. Actividades de venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etcétera. (INEC, 2012)**

Esta clasificación incorpora todo tipo de tiendas minoristas, las cuales puedan comercializar prendas de vestir, aparatos, cosméticos, cualquier tipo de variedad de artículos. Excepto tiendas en las cuales predominen los alimentos o bebidas, como por ejemplo las tiendas de barrio.

### 2.1.2 Tendencia de la industria

La industria en el Ecuador ha crecido en promedio 7%, sin embargo las industrias que aportan mayor participación en el PIB industrial son las de: Fabricación de maquinaria, equipo y material de transporte.

El uso o destino económico de las importaciones de bienes de consumo duradero, representan el 7,91% del total de importaciones, mientras que el 30,63% del total de importaciones, representan las materias primas industriales. Los bienes de capital industrial solo representan el 0,66%. (MIPRO, 2013)

Por el lado comercial el poder adquisitivo de la población cambió, por eso hay tanto centro comercial. Sin lugar a dudas el ámbito del comercio está creciendo; “en todo proceso de incremento de la demanda doméstica hay un aumento de la preferencia por importar”. (Revista Líderes, 2013)

El gobierno ecuatoriano se ha propuesto y ha comenzado a implementar el proyecto de “cambio en la matriz productiva”. Actualmente se está trabajando en varios ejes para generar dicho cambio; uno de ellos es sustituir estratégicamente, con producción nacional, las importaciones de corto plazo sobre industrias como la farmacéutica, tecnológica y metalmecánica.

De acuerdo al portal web de la empresa REMECO (Representaciones Metalmecánicas C.A.), en el Ecuador se han identificado varios sectores estratégicos, que incluyen 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, con las cuales se genera un punto de partida hacia el cambio de la Matriz Productiva del Ecuador. A continuación se detallan los sectores e industrias priorizadas:

Tabla 1. Sectores Productivos

SECTORES PRODUCTIVOS	
TIPO DE PRODUCTO	SECTORES
Bienes	1 Alimentos frescos y procesados
	2 Biotecnología
	3 Confecciones y calzado
	4 Energías renovables
	5 Industrias farmacéutica
	6 Matalmecánica
	7 Petroquímica
	8 Productos forestales de madera
Servicios	9 Servicios ambientales
	10 Tecnología
	11 Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12 Construcción
	13 Transporte y logística
	14 Turismo

Tomado de: (REMECO, 2014)

Tabla 2. Industrias Estratégicas

INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS	
INDUSTRIA	POSIBLES BIENES O SERVICIOS
1 Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno
2 Astillero	Construcción y reparación
3 Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, plásticos, fibras, resinas
4 Metalurgia	Cables eléctricos, tubos, laminación
5 Siderúrgica	Planos

Tomado de: (REMECO, 2014)

### 2.1.3 Ciclo de vida de la industria

El modelo de Ciclos de Vida Industriales, identifica 5 tipos de ambientes industriales. A continuación se presentan los distintos ciclos de vida:

**Industrias Embrionarias:** Son las que empiezan a desarrollarse. Apenas existe un desconocimiento del producto por parte de los compradores y los precios suelen ser altos porque no pueden aún crear economías de escala significativas. Además los canales de distribución tienen un desarrollo deficiente; sin embargo, las barreras para entrar a la industria son muy altas

porque la compañía puede contar con conocimientos tecnológicos clave. No se trata de tener mejores precios, más bien esos conocimientos son complejos y difíciles de entender. Por lo que para un rival, si no cuenta con esos mismos conocimientos, difícilmente entrará a competir en esa industria.

**Industrias en Crecimiento:** Se crea demanda del producto, se expande a medida de que nuevos clientes entran al mercado. Los compradores ya están familiarizados con el producto y disminuyen los precios, gracias a las economías de escala y canales de distribución eficientes. Pero las barreras empiezan a bajar a medida que crece la industria. Por eso se necesita tener un control sobre los conocimientos tecnológicos. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado.

**Despliegue de las Industrias:** La tasa de crecimiento disminuye, la demanda se acerca a los niveles de saturación. Es decir, toda la demanda se limita al reemplazo porque quedan muy pocos compradores nuevos. Aquí la rivalidad entre las industrias se intensifica. En un inicio, gracias a la demanda y al rápido crecimiento; tienen la capacidad para cubrir la demanda. En esta etapa el crecimiento ya no es igual y si siguen trabajando a la misma capacidad, entonces tendrán un exceso de la misma. La etapa del despliegue debe ser lo más corta posible para evitar guerras de precios y llevarlos a la quiebra.

**Industrias Maduras:** El mercado está saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero. Esto se debe a la expansión demográfica por incorporar clientes nuevos o un aumento de la demanda de reemplazo. Aquí las barreras vuelven a subir y disminuyen las amenazas. Se concentran en bajar los precios y crear lealtad a la marca. Se puede dar el caso de que al haber varias compañías en la etapa de madurez, se consolidan y se convierten en oligopolios. Es decir, reconocen su interdependencia e intentan evitar las guerras de precios. Esto reduce la rivalidad intensa entre las compañías establecidas, para generarles una mayor rentabilidad.

**Industrias en Declive:** El crecimiento es negativo generalmente porque destacan el reemplazo tecnológico, cambios sociales, demografía, y la competencia internacional. En esta etapa lo peligroso es que la vitalidad entre las compañías suele aumentar. Depende de la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida. Un problema es que una caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad porque empiezan a querer bajar los precios, creando una guerra de los mismos. Lo recomendable es elevar las barreras de salida, para no obligar a reducir su capacidad y no sea mayor la competencia de precios. (think&start, 2013)

De acuerdo a lo mencionado, se puede afirmar que la industria se encuentra en la etapa de “despliegue”. La demanda en la industria del comercio aún no se encuentra saturada y ofrece interesantes tasas de crecimiento. La clase media en el Ecuador ha aumentado significativamente; de acuerdo a la editorial VISTAZO (VISTAZO, 2014), en los últimos diez años la clase media creció del 14 al 35 por ciento. Adicional a esto, el ámbito del comercio ha crecido paulatinamente. Cada vez hay más centros comerciales; solo en Quito en los cuatro últimos años se han inaugurado tres centros comerciales, el Quicentro Sur, el Paseo San Francisco y el centro comercial Scala.

Tabla 3. Valor Agregado por Industria (estructura porcentual)

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB) A precios de 2007													
INDUSTRIAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	8.5	8.6	8.4	8.6	8.2	8.1	8.0	8.2	7.8	7.9	7.7	7.5	7.4
Acuicultura y pesca de camarón	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
Pesca (excepto camarón)	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.8	0.8	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
Petróleo y minas	10.2	10.0	9.5	10.1	13.2	12.8	12.9	11.7	11.0	10.9	10.5	10.1	9.8
Refinación de Petróleo	3.1	2.7	2.6	2.1	2.2	2.0	1.9	1.8	1.9	1.9	1.6	1.5	1.3
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	12.1	12.3	12.1	12.2	11.5	11.6	11.7	11.9	12.2	12.0	12.2	11.9	12.0
Suministro de electricidad y agua	1.4	1.3	1.3	1.3	1.1	1.0	1.0	1.1	1.4	1.3	1.6	1.9	1.9
Construcción	6.0	7.1	8.2	7.9	7.7	8.0	8.0	7.9	8.1	8.2	8.2	8.3	8.1
<b>Comercio</b>	<b>11.2</b>	<b>11.3</b>	<b>11.4</b>	<b>11.1</b>	<b>10.7</b>	<b>10.8</b>	<b>10.7</b>	<b>10.5</b>	<b>10.3</b>	<b>10.4</b>	<b>10.4</b>	<b>10.3</b>	<b>10.1</b>
Alojamiento y servicios de comida	1.8	1.6	1.7	1.7	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.0
Transporte	7.1	7.1	8.9	8.8	8.5	8.3	8.3	8.3	8.3	8.7	8.6	8.5	8.6
Correo y Comunicaciones	1.3	1.3	1.4	1.5	1.7	2.1	2.2	2.4	2.8	3.0	3.2	3.3	3.4
Actividades de servicios financieros	2.1	1.9	1.9	1.9	1.9	2.2	2.5	2.6	2.6	2.6	2.8	2.9	2.8
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5.2	5.5	6.0	6.2	5.9	6.1	6.1	6.4	6.4	6.2	6.2	6.1	6.1
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5.9	5.8	5.7	5.7	5.5	5.3	5.2	5.5	5.2	5.8	5.9	5.7	6.0
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8.5	8.3	7.9	7.9	7.6	7.6	7.5	7.7	7.7	8.2	8.5	8.3	8.3
Servicio doméstico	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Otros Servicios *	9.7	8.9	8.7	8.6	8.8	8.3	7.9	8.8	7.7	7.6	7.4	7.2	7.0
TOTAL VAB	95.0	95.0	94.5	95.0	95.0	95.1	95.3	95.1	94.9	96.0	96.1	95.9	95.9
Otros elementos del PIB	5.0	5.0	5.5	5.0	5.0	4.9	4.7	4.9	5.1	4.0	3.9	4.1	4.1
TOTAL PIB	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2013)

En la tabla 3 se observa que el aporte al PIB real de la industria del comercio disminuye paulatinamente. En el año 2000 aportó porcentualmente al VAB 11.2 puntos, mientras que su aporte en el año 2011 y 2012 fue de 10.3 y 10.1 puntos porcentuales respectivamente.

Tabla 4 Valor Agregado Bruto por Industria (tasas de variación)

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)												
Tasas de variación												
A precios de 2007												
Industrias	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	5.0	2.1	5.5	2.9	4.1	3.4	4.3	0.8	2.9	0.7	4.6	0.1
Acuicultura y pesca de camarón	18.8	1.0	24.6	20.1	44.8	17.6	1.1	3.9	3.2	7.7	16.9	13.1
Pesca (excepto camarón)	0.8	-2.6	15.4	-9.7	28.5	7.6	-3.9	9.8	-11.5	-3.0	5.9	3.1
Petróleo y minas	2.7	-3.1	10.8	41.7	2.2	5.5	-7.5	0.0	-0.3	0.1	3.6	1.3
Refinación de Petróleo	-8.1	-1.5	-16.5	15.0	-5.1	-0.2	-2.9	8.7	4.2	-14.5	4.6	-8.3
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5.2	2.5	3.3	2.6	6.4	4.9	4.1	9.2	-1.5	5.1	5.7	5.4
Suministro de electricidad y agua	0.2	6.1	1.3	-10.4	1.1	0.0	17.1	30.0	-10.0	34.5	28.6	4.4
Construcción	23.3	21.0	-1.0	5.2	8.6	4.6	1.0	8.8	2.8	3.4	21.6	14.1
<b>Comercio</b>	<b>-4.7</b>	<b>2.1</b>	<b>3.1</b>	<b>4.0</b>	<b>6.1</b>	<b>3.8</b>	<b>8.2</b>	<b>10.8</b>	<b>-3.9</b>	<b>3.4</b>	<b>6.0</b>	<b>3.0</b>
Alojamiento y servicios de comida	7.2	8.1	3.3	4.9	6.0	7.8	2.1	5.3	8.8	4.2	13.7	8.3
Transporte	3.6	0.7	2.2	2.1	2.5	5.5	2.0	5.5	8.5	2.1	7.4	5.7
Correo y Comunicaciones	9.2	8.2	14.9	16.5	30.7	12.2	12.3	20.9	8.1	12.8	11.0	7.1
Actividades de servicios financieros	-6.4	8.3	-0.5	9.6	22.1	19.9	2.9	6.4	2.4	10.0	11.6	4.1
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	11.6	13.0	4.6	3.5	8.1	4.6	7.1	6.9	-3.0	3.9	6.8	5.4
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	1.6	2.5	3.2	3.5	2.1	3.0	6.3	2.0	11.5	5.2	4.7	9.1
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	2.2	-1.0	2.6	3.6	4.8	4.2	4.5	5.7	7.8	7.2	4.7	6.1
Servicio doméstico	2.8	2.1	4.5	3.7	-4.5	3.2	0.1	-0.6	16.4	7.0	-5.1	-12.4
Otros Servicios *	-5.2	2.5	1.1	8.0	1.4	0.2	2.7	2.5	0.1	0.2	4.7	2.1
TOTAL VAB	3.9	3.6	3.2	8.3	5.4	4.6	2.0	6.2	1.6	3.7	7.6	5.4
Otros elementos del PIB	5.4	13.3	-6.1	7.3	3.3	0.3	7.0	10.0	-19.7	0.2	11.8	7.1
TOTAL PIB	4.0	4.1	2.7	8.2	5.3	4.4	2.2	6.4	0.6	3.5	7.8	5.1

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2013)

En la figura superior se observa las tasas de variación de las diferentes industrias, desde el año 2001 al 2012. Específicamente las tasas de variación de la industria del comercio ha tenido evoluciones muy fluctuantes, por ejemplo la tasa de variación en el año 2008 fue de 10.8 puntos porcentuales, mientras que la del 2009 fue negativa en 3.9 puntos porcentuales; en el año 2011 se obtuvo una variación de 6.0 puntos y en el 2012 la tasa de variación decreció a 3.0 puntos porcentuales.

#### 2.1.4 Estructura de la industria

En Ecuador existen 110 empresas dentro de la clasificación CIIU 4 "G4719.00". En Pichincha 32 y en Guayas 28. Específicamente en Quito hay 28 empresas dentro este ámbito, 14 en Cuenca y 25 en Guayaquil. (INEC, 2012)

Hay toda una variedad de empresas reconocidas en el país perteneciente a la clasificación G4719, como Almacenes De Prati, Omnilife, entre otras.

Sin duda alguna, es una industria fragmentada, ya que hay gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, satisfaciendo necesidades especializadas.

### 2.1.5 Principales competidores

En la industria existen 4 grandes empresas del sector, pertenecientes al Ranking de Compañías de Ecuador, año 2012:

- Almacenes De Prati SA: puesto ranking No. 58. (Superintendencia de Compañías, 2012) Ventas de \$179.794.152. (EKOS Negocios, 2012)
- Omnilife del Ecuador SA: puesto ranking No. 390. (Superintendencia de Compañías, 2012) Ventas de \$46.944.257 (EKOS Negocios, 2012)
- PROBRISA S.A: puesto ranking No. 731. (Superintendencia de Compañías, 2012) Ventas de \$16.649.778 (EKOS Negocios, 2012)
- ABRODESIVOS DEL ECUADOR S.A: puesto ranking No. 991. (Superintendencia de Compañías, 2012) Ventas de \$14.689.071

Ninguno de las 4 empresas mencionadas arriba representa una competencia directa ya que no dedican sus actividades a importar productos de SodaStream o sustitutos. A pesar de ser vendedores minoristas, estas empresas tienen giros diferentes; De Prati comercializa vestimenta, maquillajes, perfumes, productos de belleza, entre otros. Omnilife vende productos nutricionales Abrodesivos comercializa siliconas, cintas adhesivas, pintura en spray, entre otros. Probrisa materiales y servicios pesqueros.

En el 2012 se facturó por ingresos operacionales \$374'310.347,55. (Superintendencia de Compañías, 2012) De Prati que es el líder del sector, facturó por ingresos operacionales \$179'794.152. Es decir que almacenes De Prati cuenta con una participación en el sector del 48,03%.

Adicional a las empresas de la mencionadas dentro de la clasificación CIIU 4 "G4719.00", podemos resaltar las empresas de la industria que conforma la clasificación CIIU "C1104.01: Elaboración de bebidas no alcohólicas

embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera.

En Ecuador podemos encontrar varias y reconocidas empresas dentro de este sector, como son: Arca Ecuador, Delisoda S.A., Tropical de Bebidas y Ajecuator.

- Arca Ecuador: empresa embotelladora de los productos de The Coca-Cola Company. Actualmente la empresa cuenta con un portafolio de 12 marcas, entre gaseosas, jugos, té, agua y energizantes. Su marca insignia es Coca-Cola, también comercializa marcas reconocidas como Sprite y Fioravanti. Según el portal web de Ekos Negocios (Ekos Negocios, 2014), Arca Ecuador, en el año 2013, obtuvo ventas de USD 471'007.340, mientras que en el año 2012, sus ventas fueron de USD 427'699.922.
- Delisoda S.A.: empresa embotelladora de la gaseosa Pepsi, maneja otras marcas como 7Up y Kola Gallito. Según el portal web de Ekos Negocios (Ekos Negocios, 2014), Delisoda en el año 2013 facturó en ventas USD 53'454.474, mientras que en el año 2012, facturó, igualmente en ventas, USD 88'466.557.
- Tropical de Bebidas: la empresa maneja marcas como Tropical y Manzana.
- Ajecuator: acorde al artículo “Burbujeante Competencia” de Vistazo (Vistazo, 2013), la empresa del conglomerado peruano Ajegroup recibe su principal ingreso por su conocida marca, Big Cola. La empresa supo diversificar el tamaño de los envases, de las presentaciones y sabores, y

utilizó mejor la estrategia de precios. Según el portal web de Ekos Negocios (Ekos Negocios, 2014), Ajecuator en el año 2013, generó USD 83'856.908 en ventas, mientras que en el año 2012, sus ventas generaron USD 83'190.174.

## **2.2 Análisis del Macroentorno**

### **2.2.1 Análisis político**

#### **2.2.1.1 Sistema político**

Ecuador cuenta con un sistema político republicano, siendo Rafael Correa el jefe de estado; elegido presidente constitucional desde el 15 de Enero del 2007. Rafael Correa conlleva una gran popularidad en varias regiones del país, entre diferentes clases sociales y grupos demográficos. El gobierno ecuatoriano se ha caracterizado por incrementar sustancialmente el gasto en vivienda, salud y otros programas sociales.

#### **2.2.1.2 Política comercial**

Debido a varios déficits en la balanza de pagos, el constante aumento de las importaciones, y para apoyar el cambio en la matriz productiva, se aprobó a finales del 2013 la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior. Esta Resolución contempla nuevos parámetros para 312 partidas que deben cumplir al momento de su importación y nacionalización, entre ellos está cumplir parámetros de calidad del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). Entre los productos afectados están, de acuerdo al Comité de Comercio Exterior (COMEX), alambres de hierro, televisores, calentadores de agua, hornos microondas, productos cosméticos y productos de higiene personal, entre otros. (COMEX, 2014) Se estima que esta iniciativa logrará una sustitución de USD 800 millones en importaciones.

### **2.2.1.3 Acuerdos comerciales**

En cuanto a convenios comerciales, Ecuador mantiene acuerdos con la Comunidad Andina, el MERCOSUR, México, Cuba, Guatemala y Venezuela.

Mantiene acuerdos multilaterales con los miembros de la OMC, uniones aduaneras con la Comunidad Andina, y acuerdos de alcance parcial con Guatemala, Chile, MERCOSUR y México. (SICE, 2013)

### **2.2.1.4 Legislación ecuatoriana**

Dentro del marco legal ecuatoriano se puede destacar los fines del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones:

- Literal g. “Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- Literal h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo...” (Proecuador, 2013)

La legislación ecuatoriana expresa que toda relación entre empleador y empleado debe estar celebrada por ambas partes de un acuerdo a un contrato. Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales (USD 354).

El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados. (Proecuador, 2013)

### **2.2.1.5 Iniciar una empresa**

Ecuador se encuentra en el puesto 169 dentro de la categoría en facilidad de hacer negocios. En los últimos años han existido muchos obstáculos para

empezar y legalizar un nuevo negocio. Entre ellos están, reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías, contratar abogados, sacar permisos de funcionamiento y RUC, imprimir facturas, entre otros. (Doing Business, 2013)

Para poder agilizar la creación de una empresa en el país, en Marzo del 2014, la Asamblea Nacional aprobó, con 100 votos a favor, la Ley Orgánica para el fortalecimiento y optimización del sector societario y bursátil. Con esta ley aprobada, Rafael Correa afirmó que “en dos días se podrá abrir una empresa en el Ecuador”. Para poder constituir una empresa se lo realizaría a través de un sistema informático. (Ecuavisa, 2014)

En el anexo 1 se determina quince pasos que las personas tenían que cumplir para poder constituir una empresa en Ecuador. Luego de la aprobación de la ley mencionada anteriormente, en el anexo 2 se puede observar el portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores, en donde se ha agilizado la constitución de una compañía en el país en simples pasos. Ahora se puede crear una empresa en el portal web institucional de la Superintendencia de Compañías en 6 pasos, entre ellos está el llenado del formulario de solicitud de constitución de compañías, confirmar el pago correspondiente, el ingreso al sistema por parte del notario para validar la información, remitir la información al SRI para que el mismo provea el número de RUC de la compañía, entre otros.

#### **2.2.1.6 Estabilidad política**

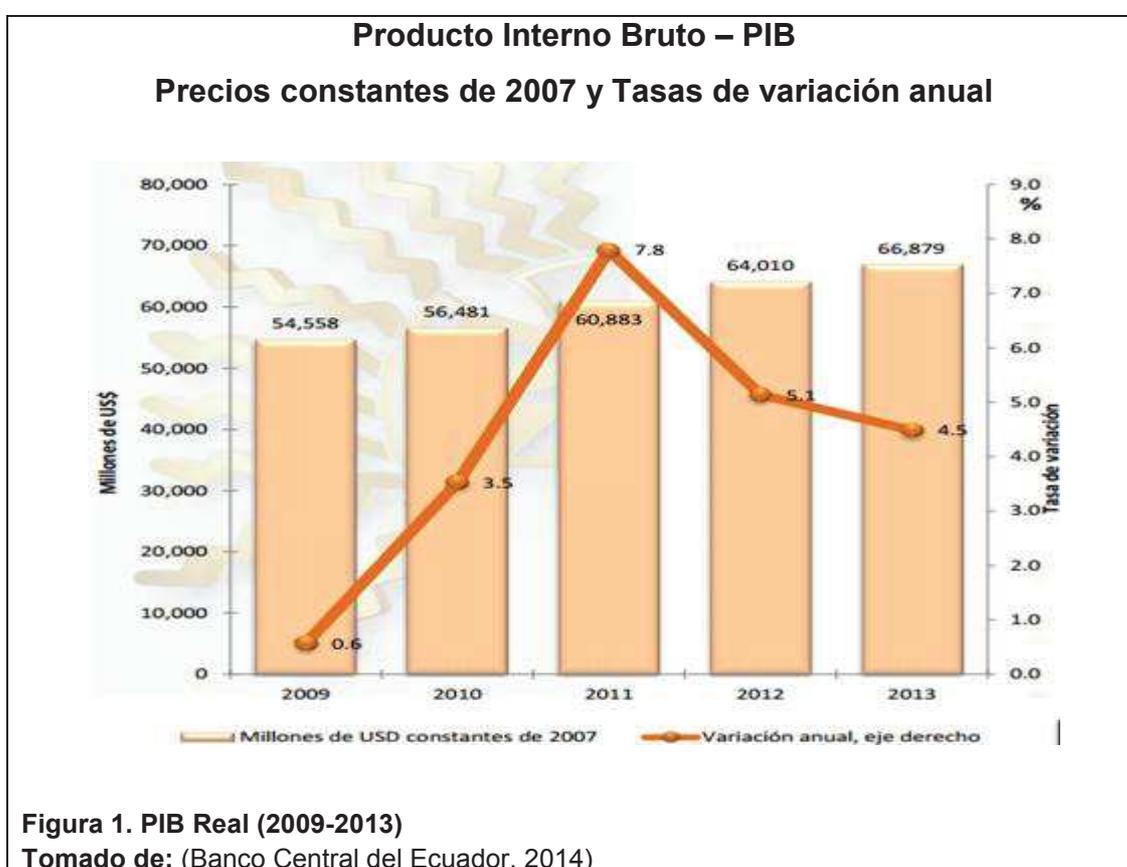
La política de Ecuador se ha mantenido estable desde la presidencia del economista Rafael Correa. Sin embargo a pesar de que se mantiene la sensación de inestabilidad, fruto de los constantes derrocamientos presidenciales de los últimos 10 años y los constantes cambios en las reformas, se ha mantenido un clima de calma y serenidad, plasmándose en la tasas de popularidad de Rafael Correa.

### 2.2.1.7 Conclusión política

En conclusión, este análisis político genera un impacto mediano en la idea de negocio, en parte por la estabilidad política del país y por otra parte por las restricciones a las importaciones y los pocos compromisos comerciales que mantiene Ecuador con el resto del mundo.

### 2.2.2 Análisis económico

#### 2.2.2.1 PIB REAL



En la figura 1 se observa la evolución del PIB real a precios constantes de 2007. Se puede concluir que el PIB real ha crecido año a año, alcanzando en 2013 un valor de 66.879 millones de USD, por el contrario la tasa de variación se encuentra disminuyendo desde el 2011 donde alcanzó su punto máximo entre el periodo de 2009 – 2013. La tasa de variación anual para el año 2011 fue de 7,8% mientras que la del 2013 fue de 4,5%.

Tabla 5. Comparación nominal y real del PIB y PIB per cápita años 2012 y 2013

<b>Sector Real</b>			
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO( + )</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
<b>Tasa de variación anual (USD 2007)</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,5%</b>	▼
PIB (millones USD 2007)	64.010	66.879	▲
PIB per cápita (USD 2007)	4.124	4.240	▲
PIB (millones USD corrientes)	87.499	93.746	▲
PIB per cápita (USD corrientes)	5.638	5.943	▲

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

En la tabla 5 se puede observar varios aspectos del PIB del Ecuador, entre ellas el PIB per cápita, el PIB nominal, entre otros. El PIB nominal y real aumentaron en el año 2013 por ende así lo hizo el PIB per cápita nominal y real. El PIB per cápita real del año 2013 tiene un valor de 4.240 (USD 2007) mientras que en el 2012 fue de 4.124 (USD 2007). El PIB nominal del año 2013 tiene un valor de 5.943(USD corrientes) mientras que en el 2012 fue de 5.638 (USD corrientes). Por el contrario, la tasa de variación anual disminuyó en el año 2013, la cual alcanzó un porcentaje del 4,5% mientras que en el 2012 la tasa de variación anual fue de 5,1%.

### 2.2.2.2 PIB real no petrolero

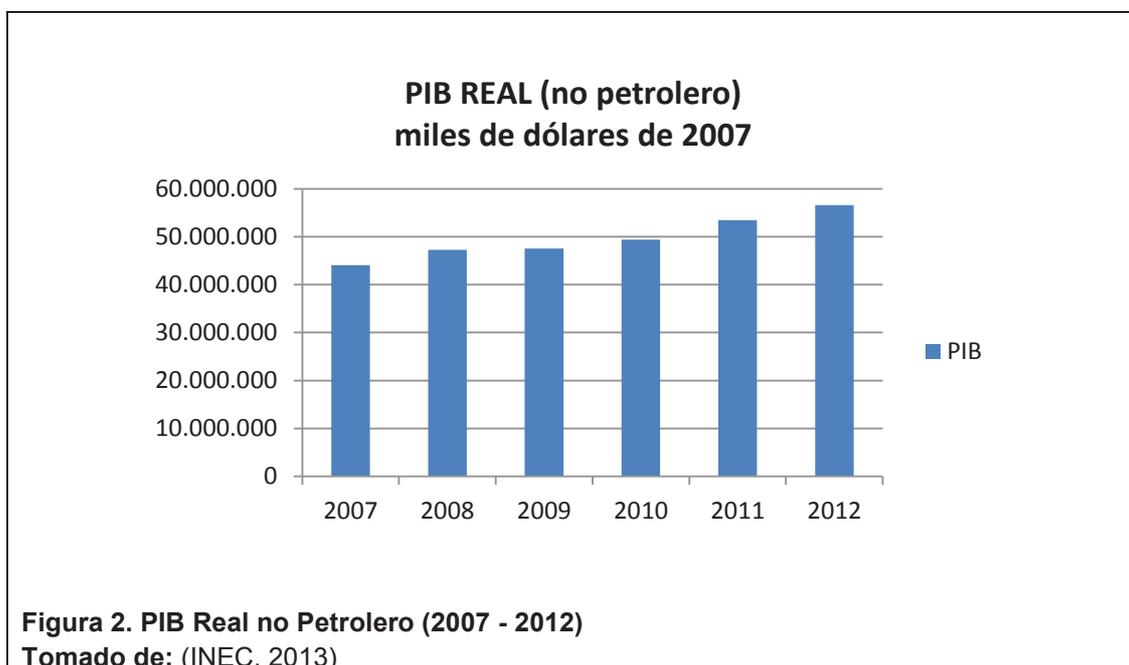
Tabla 6. PIB Real (Petrolero y No Petrolero)

Fecha	PIB TOTAL	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLERO
2006	49914.615	7269.787	40312.197
2007	51007.777	6751.274	41759.629
2008	54250.408	6800.916	44703.118
2009	54557.732	6829.481	45522.029
2010	56168.864	6591.049	47133.197
2011	60569.488	6891.756	50893.232
2012	63672.625	6843.739	53774.393

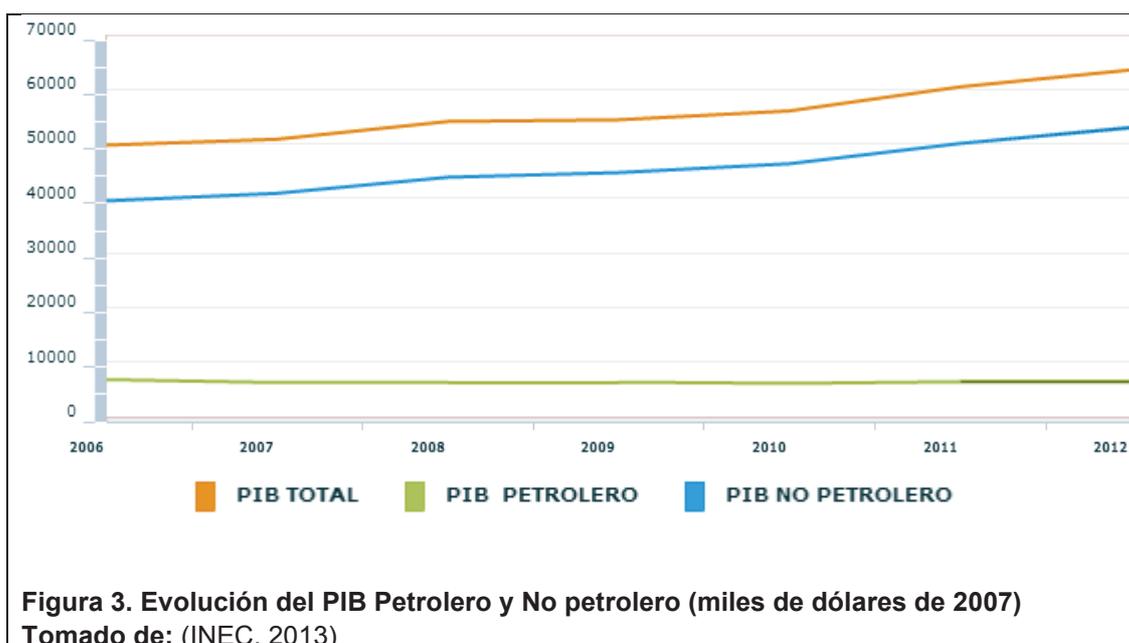
Tomado de: (INEC, 2013)

El PIB real en el año 2012 fue de 63672.625 millones de dólares, mientras que en el 2007 fue de 51007.777 millones de dólares, mostrando un crecimiento

real del 24,83% en relación al año 2007. El PIB real no petrolero creció 28,77% en el mismo periodo.



En la figura 2 se puede apreciar el crecimiento sostenido del PIB no petrolero. También se puede observar que desde el año 2009 el PIB NP aumentó año tras año. En el año 2012 alcanzó 53774.393 millones de dólares.



En la figura 3 se puede observar que el PIB total (en millones de dólares constantes) así como el PIB no petrolero, crecen en tendencia similar y aumentan año a año. A diferencia del PIB total y el PIB no petrolero, el PIB petrolero se muestra con una tendencia de muy poco crecimiento a lo largo del tiempo. Es posible resaltar también, que existen años en los que el PIB petrolero disminuye su valor en comparación a un año anterior, es el caso de los años 2007, 2010 y 2012.

Tabla 7. VAB por Industria (miles de dólares de 2007)

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)													
Miles de dólares de 2007													
INDUSTRIAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	3,196,697	3,356,932	3,428,871	3,616,189	3,720,876	3,874,262	4,004,090	4,174,664	4,208,926	4,331,942	4,360,989	4,563,091	4,570,694
Acuicultura y pesca de camarón	72,153	85,714	86,571	107,836	128,628	187,543	220,639	223,019	231,692	239,145	257,620	301,223	341,335
Pesca (excepto camarón)	275,142	277,210	270,234	311,780	281,658	361,912	389,587	374,429	411,050	363,797	352,757	373,651	387,684
Petróleo y minas	3,832,833	3,936,673	3,815,780	4,226,829	5,999,342	6,119,966	6,457,196	5,970,124	5,970,924	5,960,288	5,957,565	6,173,064	6,265,242
Refinación de Petróleo	1,171,812	1,064,806	1,048,271	875,935	1,007,269	956,151	954,133	926,818	1,007,645	1,048,899	897,618	938,758	845,992
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	4,581,123	4,818,224	4,937,822	5,099,715	5,231,494	5,565,354	5,835,396	6,077,119	6,624,572	6,531,552	6,067,903	7,259,326	7,088,237
Suministro de electricidad y agua	512,447	513,299	544,558	551,651	494,378	499,894	500,136	585,603	761,453	585,195	921,881	1,185,879	1,237,752
Construcción	2,252,623	2,778,836	3,361,411	3,328,791	3,501,923	3,802,202	3,976,996	4,016,663	4,371,989	4,494,958	4,640,097	5,661,376	6,442,987
Comercio	4,233,619	4,434,963	4,526,715	4,665,680	4,854,680	5,148,451	5,345,827	5,256,030	5,932,593	5,700,437	5,896,054	6,249,817	6,436,115
Alojamiento y servicios de comida	591,064	633,584	684,811	707,455	742,094	786,351	847,438	864,979	910,396	990,214	1,031,311	1,172,104	1,271,733
Transporte	2,690,734	2,787,458	2,807,642	2,870,121	2,930,439	3,002,996	3,167,269	3,231,203	3,408,910	3,631,813	3,709,335	3,965,617	4,214,683
Correo y Comunicaciones	476,200	526,242	662,674	646,618	753,194	804,565	1,105,167	1,241,821	1,501,243	1,622,224	1,825,774	2,030,287	2,172,513
Actividades de servicios financieros	782,860	732,452	793,283	789,151	864,918	1,058,153	1,266,396	1,303,028	1,385,900	1,419,333	1,561,406	1,742,686	1,816,540
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	1,945,063	2,169,808	2,469,991	2,584,084	2,675,662	2,892,962	3,027,431	3,241,469	3,463,926	3,368,137	3,491,788	3,729,194	3,915,680
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2,235,788	2,272,641	2,329,793	2,405,024	2,489,883	2,542,646	2,618,800	2,784,183	2,839,151	3,165,316	3,330,171	3,487,789	3,812,985
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3,295,252	3,274,906	3,242,112	3,326,896	3,445,865	3,611,413	3,762,494	3,932,127	4,157,911	4,479,318	4,891,688	5,029,687	5,338,229
Servicio doméstico	132,476	156,186	139,045	145,233	150,620	143,841	148,441	148,562	147,602	171,776	183,826	174,529	152,889
Otros Servicios *	3,687,333	3,476,331	3,563,954	3,603,655	3,892,915	3,947,505	3,954,635	4,059,454	4,159,057	4,162,166	4,169,839	4,363,859	4,465,366
TOTAL VAB	35,855,387	37,269,566	38,614,540	39,862,483	43,156,637	45,404,129	47,581,884	48,910,903	51,504,834	52,389,610	54,270,694	60,412,058	61,358,156
Otros elementos del PIB	1,871,843	1,971,797	2,234,448	2,097,779	2,255,073	2,325,190	2,332,831	2,496,074	2,746,374	2,206,222	2,210,361	2,470,568	2,651,378
TOTAL PIB	37,726,410	39,241,363	40,848,988	41,960,262	45,406,710	47,809,319	49,914,615	51,007,777	54,250,408	54,595,732	56,481,055	60,882,626	64,009,534

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2013)

En la tabla 7 de "VAB por Industria" se puede confirmar lo anteriormente tratado. En general las industrias del Ecuador han crecido año tras año. Es interesante mostrar que la industria del Comercio es una de las industrias que mayor aporta al PIB conjuntamente con la industria de la Manufactura. Podemos también resaltar que la industria de la Refinación de Petróleo, en los años 2007, 2010 y 2012 aportaron menor valor al PIB del Ecuador que en años anteriores consecutivamente.

Tabla 8 Tasas de crecimiento por PIB

<b>P.I.B. Millones de dólares de 2007</b>		
<b>Fecha</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>
2006	49'914.615	N/A
2007	51'007.777	2,19%
2008	54'250.408	6,36%
2009	54'557.732	0,57%
2010	56'168.864	2,95%
2011	60'569.488	7,83%
2012	63'672.625	5,12%
<b>Fecha</b>	<b>PIB NO PETROLERO</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>
2006	40'312.197	N/A
2007	41'759.629	3,59%
2008	44'703.118	7,05%
2009	45'522.029	1,83%
2010	47'133.197	3,54%
2011	50'893.232	7,98%
2012	53'774.393	5,66%
<b>Fecha</b>	<b>PIB PETROLERO</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>
2006	7'269.787	N/A
2007	6'751.274	-7,13%
2008	6'800.916	0,74%
2009	6'829.481	0,42%
2010	6'591.049	-3,49%
2011	6'891.756	4,56%
2012	6'843.739	-0,70%

Tomado de: (INEC, 2013)

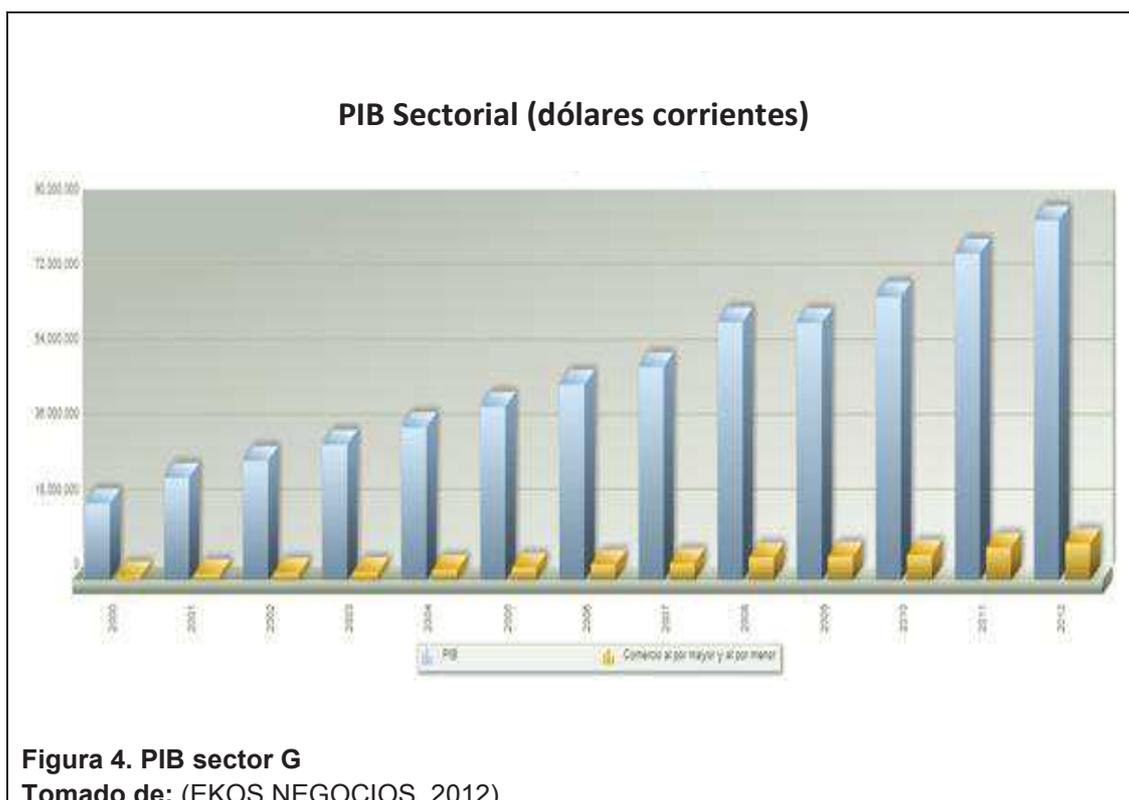
Al analizar la tabla superior se pueden tratar varios puntos, como por ejemplo: La tasa de crecimiento real del PIB No Petrolero siempre ha sido positiva y ha mostrado crecimientos interesantes. La tasa de crecimiento real del PIB Petrolero resalta decrecimientos desde el año 2009, a excepción de la del año 2011 siendo positiva en 4.56%. También es posible resaltar un dato interesante, el cual muestra que el PIB NP real siempre ha sido mayor en todos los años que el PIB petrolero real.

### 2.2.2.3 PIB sector G

La industria del Comercio ha tenido un crecimiento sostenido, como lo muestran los siguientes datos:

El PIB Sectorial (en dólares corrientes) para el año 2000 fue de \$906.170,00.

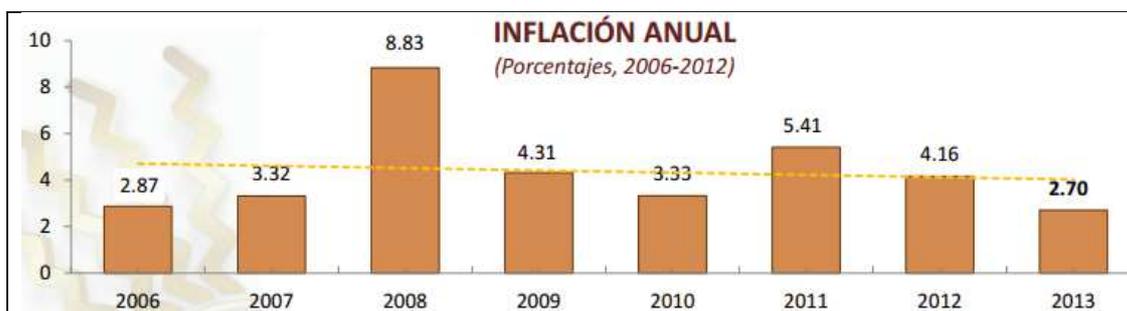
El PIB Sectorial (en dólares corrientes) para el año 2012 fue de \$8'774.660,00



En el gráfico superior se observa que el crecimiento del PIB del sector G ha crecido constantemente, y aumenta su participación en el PIB. Como se detalla arriba, el PIB del sector G en el año 2012 fue de 8'774.660 dólares.

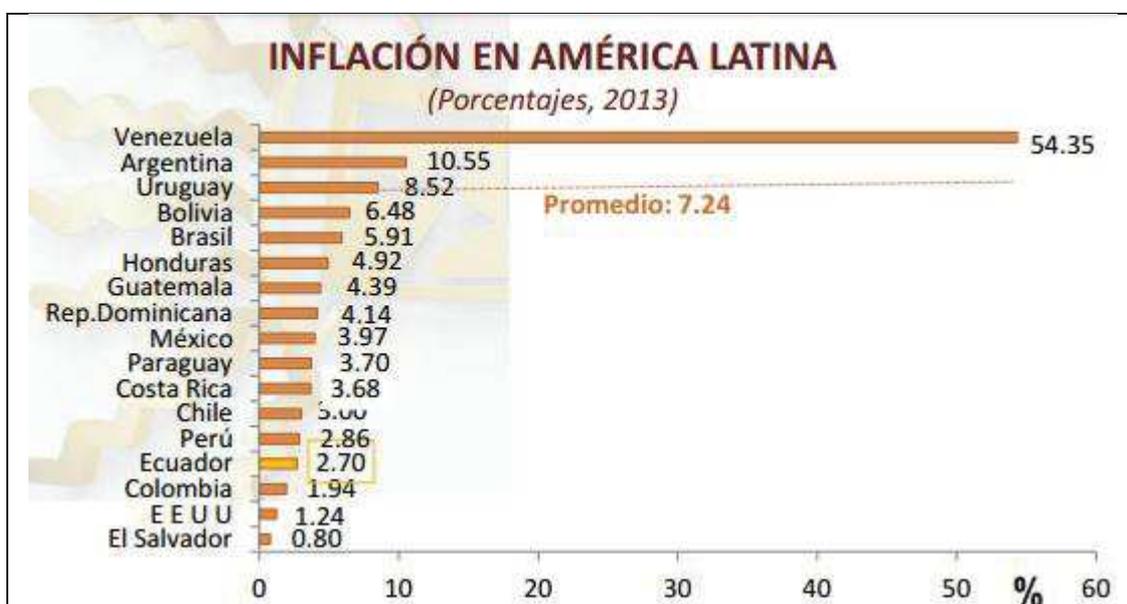
### 2.2.2.4 Inflación

En diciembre de 2013, la tasa de inflación del Ecuador (2,70%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7,24%). (Banco Central del Ecuador, 2014) La inflación del año 2013 es la menor alcanzada durante el periodo de 2006 – 2013, la misma decreció en 1,46 puntos en relación al año 2012.



**Figura 5. Inflación Anual (2006 - 2013)**

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)



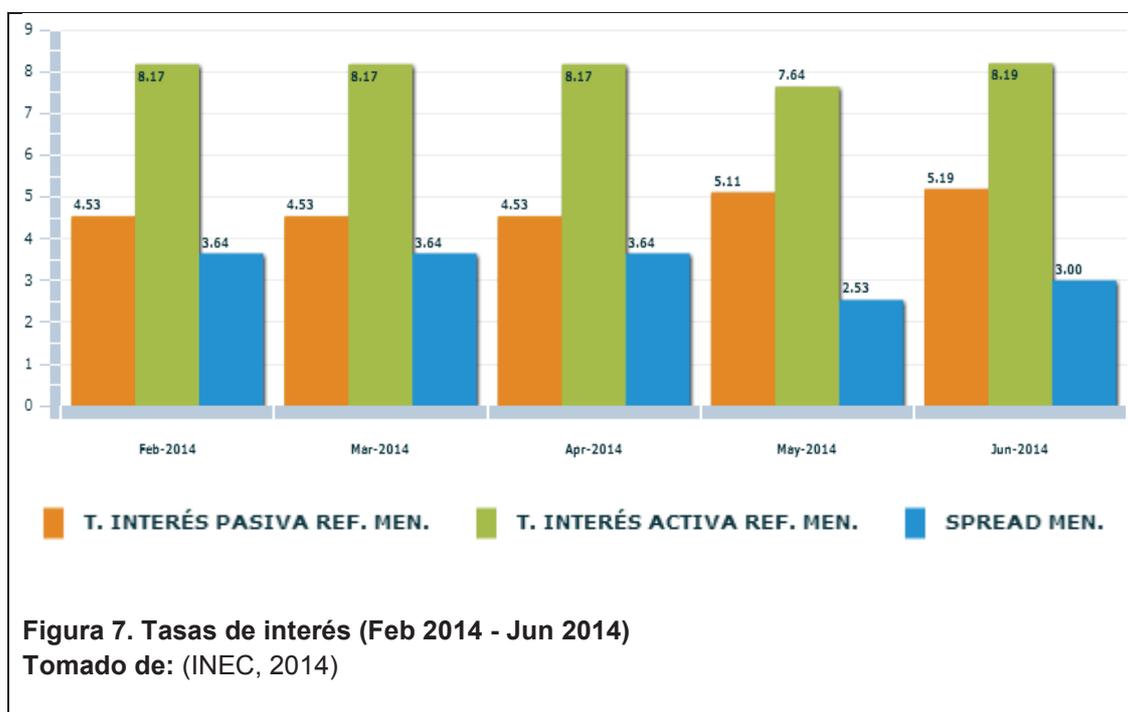
**Figura 6. Inflación en América Latina**

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Es interesante analizar que la inflación de Ecuador en el año 2013 (2,70%) estuvo por debajo del promedio en América Latina (7,24). Esto es un buen indicador, ya que el gobierno ha sabido mantener los precios estables en relación a los precios promedio de sus vecinos latinoamericanos.

La inflación más alta en el año 2013 la obtuvo Venezuela con un 54,35% y la inflación más baja la generó El Salvador con un 0,80%.

### 2.2.2.5 Tasas de interés



En la figura 7 se puede observar las diferencias entre las tasas de interés activas y pasivas. En Junio de 2014 la tasa activa referencial fue de 8,19% mientras que la tasa pasiva referencial fue de 5,19%, dando un spread de 3 puntos porcentuales. La tasa activa referencial más alta del periodo es la de Junio, con 8,19% y la tasa pasiva más alta es de 5,9%, igualmente en Junio. Por otro lado, las tasas activas referenciales se mantuvieron en 8,17% para el resto de meses, a excepción de Mayo que se ubicó en 7,64%. Las tasas pasivas referenciales se mantuvieron en 4,53%, a excepción de Mayo que se ubicó en 5,11%.

### 2.2.2.5.1 Tasas de interés activas

**Tabla 9. Tasas de Interés Activas (Agosto 2012 - Julio 2014)**

FECHA	VALOR
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

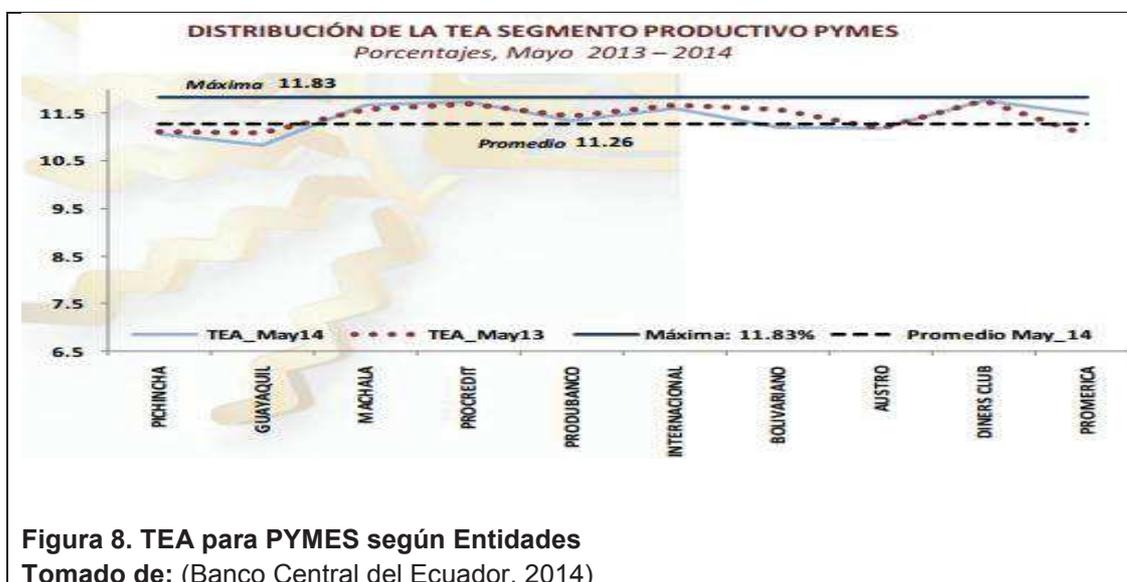
En la tabla superior se observa la evolución de las tasas activas referenciales, en el periodo de Agosto de 2012 a Julio de 2014. Desde Agosto de 2012 hasta Abril de 2014 la tasa activa referencial se mantuvo en 8,17 puntos porcentuales, la más alta se ubica en Julio de 2014 con 8,21 puntos porcentuales, y la más baja en Mayo de 2014 en 7,64 puntos porcentuales.

Tabla 10. Tasas de Interés Activas según Segmento

Segmento	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
Productivo Corporativo	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	7.64	8.19
Productivo Empresarial	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.46	9.54
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.08	11.28
Consumo	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.96	15.99
Vivienda	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.92	10.89
Microcrédito Minorista	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.40	28.54
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.00	25.08
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.15	22.16

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

En la tabla superior se puede observar las tasas de interés activas efectivas para cada segmento de mercado. El periodo que estudia la tabla, abarca desde el mes de Junio de 2013 a Junio de 2014. El segmento al cuál se le carga el mayor interés es el Microcrédito Minorista con una tasa para junio-14 de 28,54%, y el segmento con menor carga de interés es el Corporativo con una tasa de interés para junio-14 de 8,19%. Es necesario resaltar que la tasa de interés activa para el segmento PYMES se mantuvo en la mayoría de meses en 11,20% y en junio-14 en 11,28%.



En la figura 8 se puede observar la distribución de la TEA para el segmento PYMES según cada entidad financiera. En mayo de 2014 la TEA más alta la

obtuvo Diners Club y Procredit, bordeando la TEA máxima de 11,83%. La Tea más baja en Mayo-14 la obtuvo el Banco de Guayaquil.

### 2.2.2.5.2 Tasas de interés pasivas

Tabla 11. Tasas de Interés pasivas (Agosto 2012 - Julio 2014)

FECHA	VALOR
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

En la tabla 11 se observa la evolución de las tasas pasivas referenciales, en el periodo de Agosto de 2012 a Julio de 2014. Desde Agosto de 2012 hasta Abril de 2014 la tasa pasiva referencial se mantuvo en 4,53 puntos porcentuales, siendo la tasa más baja en el periodo correspondiente, y la más alta se ubica en Junio de 2014 con 5,19 puntos porcentuales.

Tabla 12. Tasa de Interés Pasiva Efectiva según Plazo

Plazo en días	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
30-60	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	4.05	4.03
61-90	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	4.52	4.73
91-120	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	5.33	5.36
121-180	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.66	5.84
181-360	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	6.30	6.29
>361	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	7.10	7.19

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

En la tabla superior se puede observar las tasas de interés pasivas de acuerdo a los plazos en días. El periodo que estudia la tabla, abarca desde el mes de Junio de 2013 a Junio de 2014. El plazo que mayor beneficio obtiene en intereses es el de > a 361 días. La tasa de interés, en junio-14, es de 7,19%. El plazo con menor beneficio de interés es de 30 a 60 días, con una tasa de interés, en junio-14, de 4,03%.

### 2.2.2.6 Riesgo País

Tabla 13. Riesgo País (EMBI Ecuador)

FECHA	VALOR
Marzo-03-2015	569.00
Marzo-02-2015	569.00
Marzo-01-2015	569.00
Febrero-28-2015	569.00
Febrero-27-2015	569.00
Febrero-26-2015	569.00
Febrero-25-2015	569.00
Febrero-24-2015	569.00
Febrero-23-2015	569.00
Febrero-22-2015	569.00
Febrero-21-2015	569.00
Febrero-20-2015	569.00
Febrero-19-2015	569.00
Febrero-18-2015	569.00
Febrero-17-2015	569.00
Febrero-16-2015	569.00
Febrero-15-2015	569.00
Febrero-14-2015	569.00
Febrero-13-2015	569.00
Febrero-12-2015	569.00
Febrero-11-2015	569.00
Febrero-10-2015	569.00
Febrero-09-2015	569.00
Febrero-08-2015	569.00
Febrero-07-2015	569.00
Febrero-06-2015	569.00
Febrero-05-2015	569.00
Febrero-04-2015	569.00
Febrero-03-2015	569.00
Febrero-02-2015	569.00

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2015)

En la tabla 13 se observa la evolución del riesgo país del Ecuador desde inicios de Febrero del 2015 hasta inicios de Marzo del 2015. Durante este periodo el Embi se ha mantenido en 569 puntos.

### **2.2.2.7 Balanza Comercial**

La Balanza Comercial desde el año 2009 en adelante ha caído en déficit, registrando un déficit en el 2012 de -440,61 millones de dólares, y un déficit en la Balanza Comercial No Petrolera de -8.791,29 millones de dólares.

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, entre los meses de enero y agosto de 2013, registró un incremento de 4,8% frente al déficit contabilizado en el mismo periodo del año 2012, al pasar de USD -6.055,4 millones a USD -6.343,9 millones.

De acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), al comparar los períodos de enero-agosto de 2012 y 2013, en valor FOB, los grupos de productos que crecieron fueron: Productos Diversos (45,9%), Combustibles y Lubricantes (15,6%), Materias Primas (11,3%), Bienes de Capital (4,8%), mientras que disminuyeron los Bienes de Consumo (-0,6%). (Banco Central del Ecuador, 2013)

Tabla 14. Balanza Comercial del año 2009 a 2013 (millones de dólares)

Periodo	EXPORTACIONES FOB (2)			IMPORTACIONES FOB (7)			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (mín-1)		INDICE DE COBERTURA j=(a/d)x100	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO (5)
	Total	Petroleras (6)	No petroleras	Total	Petroleras (3)	No petroleras (4)	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f		j		
2009	13.863,06	6.964,64	6.898,42	14.096,90	2.338,31	11.758,60	-233,85	4.626,33	-4.860,18	-26,33	-20,52	98,34	131,60
2010	17.469,93	9.673,23	7.816,70	19.468,65	4.042,82	15.425,83	-1.978,73	5.630,40	-7.608,13	26,16	38,11	89,84	158,74
2011	22.322,35	12.944,87	9.377,49	23.151,86	5.086,54	18.065,32	-829,50	7.858,33	-8.687,83	27,63	18,92	96,42	190,29
2012	23.764,76	13.791,96	9.972,80	24.205,37	5.441,27	18.764,09	-440,61	8.350,68	-8.791,29	6,46	4,55	98,18	191,33
2013	24.950,68	14.107,73	10.842,95	26.041,61	6.080,18	19.961,44	-1.090,94	8.027,55	-9.118,49	4,99	7,59	95,81	191,26

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

A pesar de que se han generado déficits constantes desde el año 2009, la balanza comercial petrolera se ha mantenido positiva, mientras que la NP ha ido aumentando paulatinamente su déficit. En el gráfico superior se observa que, tanto las importaciones NP como las exportaciones NP han ido aumentando año tras año, pero siempre las importaciones han superado a las exportaciones. Las tasas de crecimiento para las exportaciones e importaciones se han mantenido positivas a excepción en el año 2009, donde ambas fueron negativas. Las exportaciones crecieron significativamente en los años 2010 y 2011, sin embargo en los años subsiguientes la tasa de crecimiento redujo su ritmo alcanzando en el 2013 una crecimiento de 4,99 puntos porcentuales. Por otro lado, las importaciones han tenido variaciones fluctuantes, es así que dentro del periodo 2009-2013 las importaciones alcanzaron, en el año 2010, su mayor crecimiento alcanzando una tasa de 38,11 puntos porcentuales. Sin embargo, en el año 2012 la tasa de crecimiento redujo su ritmo considerablemente al alcanzar un crecimiento de 4,55%, en el año 2013 la tasa fue ligeramente superior en 7,59%.

**Tabla 15. Tasas de Crecimiento en Exportaciones e Importaciones NP (2010 - 2013)**

Periodo	TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)	
	Exportaciones NP	Importaciones NP
2010	13.31%	31.19%
2011	19.97%	17.11%
2012	6.35%	3.87%
2013	8.73%	6.38%

En la tabla 15 se puede comparar las tasas de crecimiento tanto para las exportaciones NP como para las importaciones NP. Es interesante mostrar como las tasas de crecimiento de las exportaciones NP desde el año 2011 se han mantenido ligeramente mayores a las tasas de crecimiento de las importaciones NP; sin embargo esto no refleja que el déficit en balanza comercial NP ha comenzado a disminuir, por el contrario, la misma se encuentra en aumento de su déficit año tras año. En el 2009 el déficit en balanza comercial NP fue de -4.860,18 millones de dólares, mientras que en el año 2013 el déficit alcanzó un valor de -9.118,49 millones de dólares.

#### **2.2.2.8 Conclusión económica**

En conclusión, la economía del país ha tenido un crecimiento sostenido lo que indica proyecciones positivas para el futuro. Con el proyecto de “cambio en la matriz productiva” se espera crecimientos fuertes en el PIB una vez que las industrias claves comiencen a madurar generando productos de valor agregado y aumentando la oferta del país hacia el mundo; con esto se espera que las importaciones disminuyan y las exportaciones de Ecuador crezcan significativamente. La inflación se ha mantenido estable y por debajo del promedio latinoamericano. Por otro lado, si de persistir los déficits constantes en la balanza comercial, se crea un impacto negativo en el negocio, anticipando la posición actual de Ecuador sobre su política comercial, el gobierno puede aumentar aún más las restricciones a las importaciones.

## 2.2.3 Análisis social

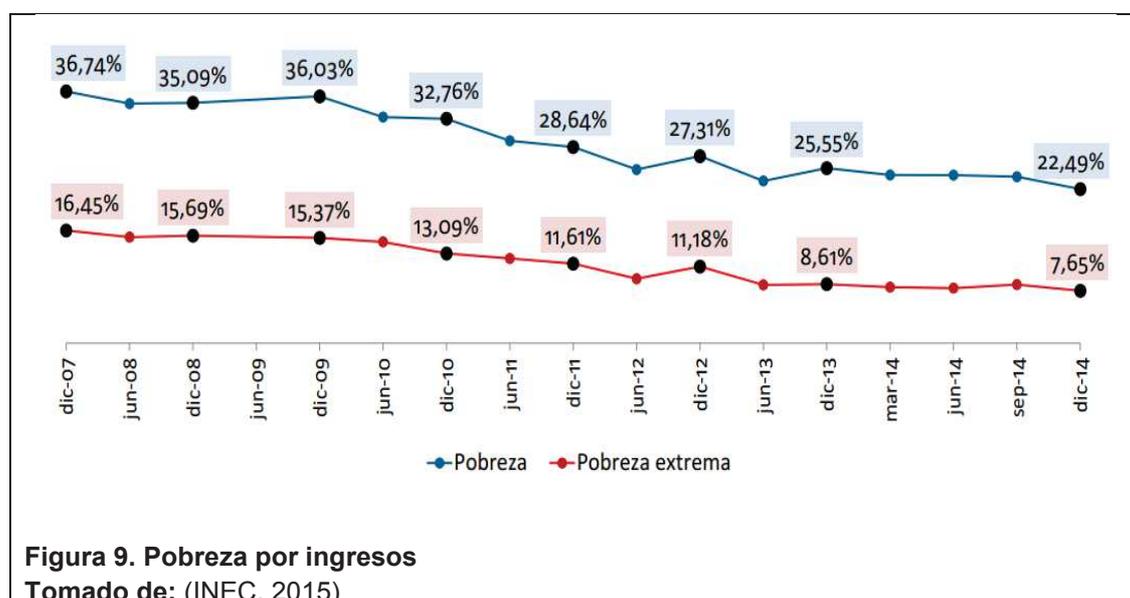
### 2.2.3.1 Demografía

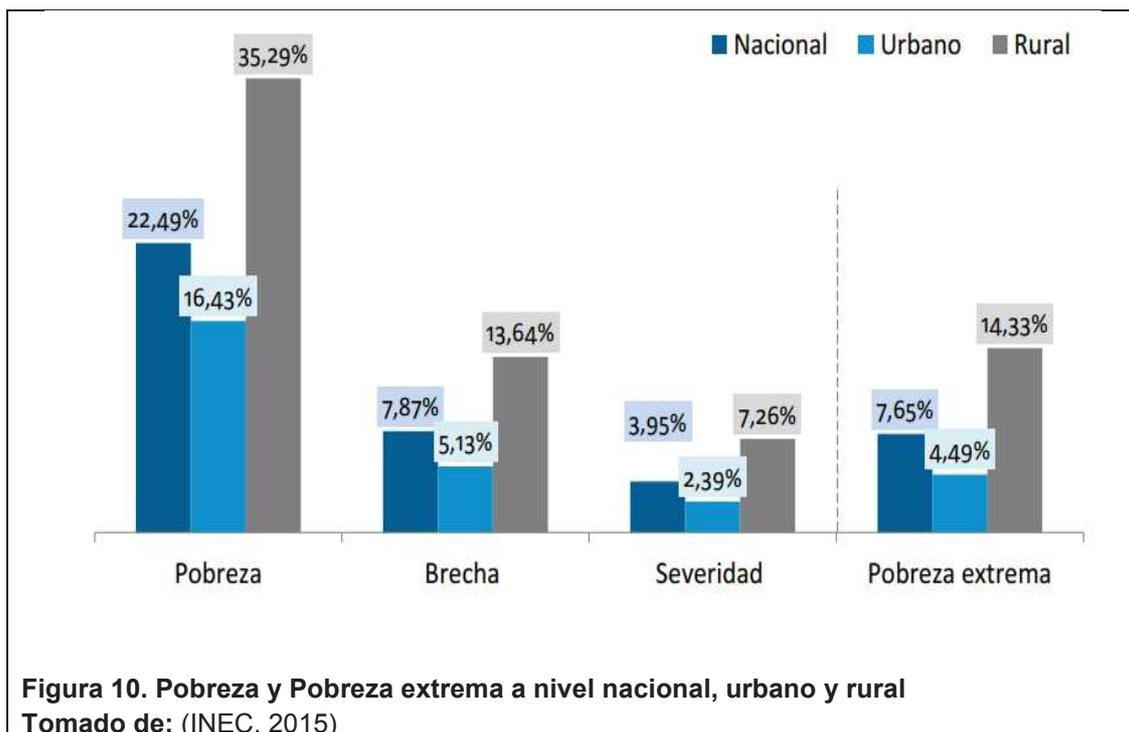
En Ecuador existen 15'439.429 personas, 7'305.816 mujeres (50,44%) y 7'177.683 hombres (49,56%). El 8,92% de la población se encuentra en el rango de edad de 20 – 24 años, el 8,29% en el rango de 25 – 29 años y el 7,37% en el rango de 30 a 34 años.

El 71,9% es mestizo, el 7,4% montubio, el 7,2% Afro ecuatoriano, el 6,1% blanco y 0,4% otros.

### 2.2.3.2 Pobreza

La pobreza en Ecuador y la desigualdad del ingreso afecta más a los indígenas, especialmente en áreas rurales, es por eso que el gobierno ha aumentado el gasto social para aminorar este problema.





En la Figura 9 y 10 se observa la evolución de la pobreza y de la pobreza extrema. Es importante mencionar que la pobreza a nivel nacional, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014, varía de 25,55% a 22,49%, mientras que la pobreza extrema varía de 8,61% a 7,65%.

### 2.2.3.3 Población

La población de Ecuador crece a un ritmo del 1,4%. Por cada 1000 personas hay 19,23 nacimientos y 5,03 muertes. Las ciudades más pobladas son Guayaquil con 2.634 millones de habitantes y Quito con 2.505 millones de habitantes. El 67% de la población vive en zonas urbanas.

Ecuador es uno de los países con los mayores índices de embarazo adolescente, la edad promedio de la mujer en su primer parto es de 21 años.

El 94% de la población tiene acceso a agua potable, en zonas urbanas el 96%, y en zonas rurales el 89%. (CIA, 2013)

#### **2.2.3.4 Consumo per cápita de gaseosas**

Estudios de mercado realizados en la zona, estiman que el consumo de bebidas gaseosas en Ecuador es de aproximadamente 25 litros. Es un consumo medio si se considera que Chile tiene un promedio de 90 litros anuales por persona. México, con unos 140 litros per cápita, constituye uno de los mayores consumidores de bebidas y refrescos del área latina. (El Universo, 2004)

#### **2.2.3.5 Conclusión social**

En conclusión, es un buen indicador que la población tenga un ritmo de crecimiento constante, ya que permite que los mercados también crezcan, siempre y cuando la economía crezca en igual medida; esto junto con el creciente porcentaje de personas que tienen acceso a agua potable.

### **2.2.4 Análisis tecnológico**

#### **2.2.4.1 Telefonía**

En Ecuador existen 2.211 millones de líneas telefónicas en uso, es decir que por cada 100 personas el 15% tiene una línea telefónica fija. Al contrario el uso del celular en Ecuador se ha disparado, al punto de que existen, por cada 100 personas, 100 suscripciones de servicio de telefonía celular.

#### **2.2.4.2 Televisión**

Ecuador tiene múltiples redes de televisión y muchos canales locales. Existen más de 300 estaciones de radio. La mayoría de los canales de televisión y radio son de propiedad privada, como Ecuavisa, Teleamazonas, entre otros. El gobierno controla 5 canales nacionales y múltiples estaciones de radio, como Ecuador TV, Radio Pública, entre otros. Los canales locales privados, por ley, deben disponer tiempo de aire libre para transmitir programas producidos por el estado.

### 2.2.4.3 Internet

En el país, hasta el 2012, se registraron 170.538 anfitriones de internet. Además hasta el 2009 se registró que 3.352 millones de personas en el país tienen acceso a internet. (CIA, 2013)

### 2.2.4.4 Programas

En Ecuador se busca cambiar la matriz productiva, es por esto que el gobierno está trabajando en el fortalecimiento de los institutos técnicos y tecnológicos. Uno de los más grandes e importantes proyectos que se están desarrollando es el proyecto “Prometeo”, el cual busca fortalecer las capacidades de docencia e investigación de las instituciones públicas y co-financiadas ecuatorianas, a través de la vinculación de expertos de alto nivel académico, beneficiando directamente al sector productivo. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación., 2013)

Como parte de la política pública de fortalecimiento del talento humano, la Senescyt (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación) ofrece desde el 2013 becas para estudios en el exterior. Según Ecuavisa (Ecuavisa, 2013) las becas cubren el 100% de los gastos, que incluyen pasaje aéreo de ida y vuelta, seguro de salud, vida y desgravamen, matrícula, colegiatura, derechos de grado, manutención, costos de material bibliográfico y tesis. De acuerdo al Senescyt, Ecuador cuenta con 8.859 becarios y es el país con mayor nivel de becas en función de la población, superando a países como Brasil, Chile y México. Los destinos de estudios preferidos por los ecuatorianos son Europa y Asia con el 51%; América Latina y el Caribe con el 34%; y, Estados Unidos y Canadá con el 15%. (Senescyt, 2014) La Senescyt ofrece 4 paquetes de becas en el exterior, entre ella resalta la beca de “Universidades de Excelencia”, la cual otorga financiamiento completo para los ecuatorianos que realicen sus estudios de tercer o cuarto nivel en una de las 175 mejores universidades del mundo. También resalta la beca que se obtiene a través del “Programa Convocatoria Abierta 2014”, la cual se otorga a personas con

excelencia académica que deseen realizar sus estudios de cuarto nivel en universidades de prestigio alrededor del mundo.

#### **2.2.4.5 Software**

En Ecuador existe una gran oferta de productos informáticos empresariales, como por ejemplo programas contables y financieros, programas de CRM, y también programas como “Demand Solutions” de la compañía Novatech. El programa es fundamental para el proyecto ya que permite incrementar la rotación de inventario, mejorar las tasas de abastecimiento de pedidos, crear mayor eficiencia, entre otros. Como dice Novatech (Novatech, 2013) “Desde 1985, Demand Solutions ha proporcionado software para la administración completa de la cadena de suministro: planeación de inventario, planeación de ventas y operaciones (S&OP), pronósticos de demanda, colaboración, optimización y reabastecimiento del inventario, planeación y programación avanzada y planeación al detalle.”

#### **2.2.4.6 Propiedad intelectual**

En Ecuador existe un instituto encargado del registro de las patentes, el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual). Es el ente estatal que regula y controla la aplicación de leyes de la propiedad intelectual (creaciones).

#### **2.2.4.7 Conclusión tecnológica**

En conclusión, es un buen indicador que el gobierno ecuatoriano este propuesto a cambiar la matriz productiva. Poco a poco los institutos tecnológicos mejoran su desarrollo y motivan a profesionales del campo a apoyar dicho cambio. Es una gran gestión de la Senescyt el apoyar con becas, a ecuatorianos y ecuatorianas, que deseen estudiar en universidades de prestigio, de esta manera se incentiva al fomento y crecimiento del capital humano, necesario para apoyar e incentivar el cambio industrial que desea lograr el gobierno ecuatoriano. Igualmente se comienza a cambiar el status quo que los productos ecuatorianos han mantenido a lo largo de las últimas décadas en la mente de los distintos gobiernos y empresarios, al ser estos

bienes, productos concentrados en petróleo y materias primas. La población ecuatoriana está cada vez más conectada mediante el uso del internet y del celular, lo que permite al negocio crear estrategias de e-business adecuadas a un consumidor cada vez más conectado.

### **2.3 Canales de distribución**

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Promonegocios, 2007)

La industria de las gaseosas se caracteriza por utilizar sus propios medios de transporte, como camiones, para repartir sus productos desde la fábrica hasta los diferentes comercios, como tiendas de barrio, supermercados, restaurantes, entre otros.

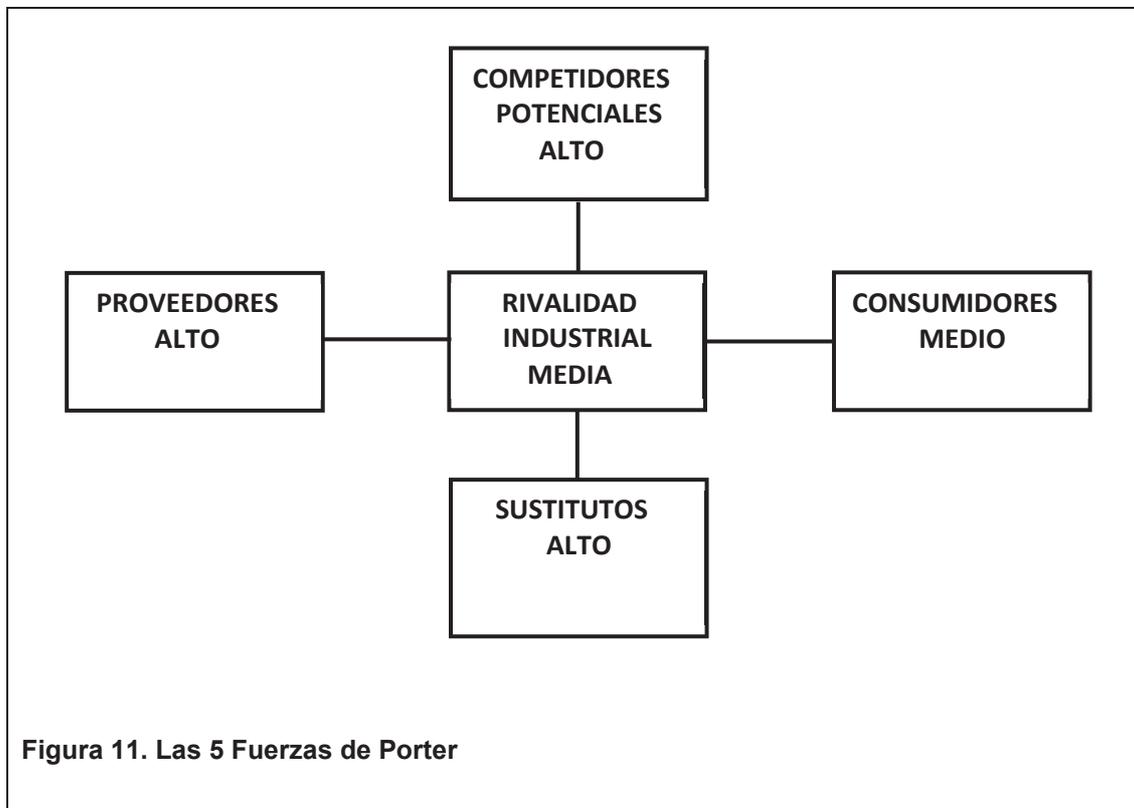
Entre las empresas que mejor han desarrollado su canal de distribución, se encuentra Coca-Cola. Esta compañía se caracteriza por llegar a todos los lugares, incluso a los más aislados.

Por el otro lado, el canal de distribución de la industria de venta al por menor, se caracteriza por la comercialización de los distintos productos en tiendas detallistas. Empresas como De Prati, ubican sus tiendas en los principales centros comerciales del país. De igual manera empresas como Almacenes Juan Eljuri optan por distribuir sus productos por medio de tiendas minoristas ubicadas en centros estratégicos de las principales ciudades del país.

Finalmente, se opta por utilizar el canal de distribución online con páginas web o el canal de distribución directo mediante la televisión, este canal es utilizado por la empresa TVentas.

## 2.4 Análisis del Meso entorno

### 2.4.1 Las 5 fuerzas de Porter



#### 2.4.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, no hay competidores existentes que comercialicen aparatos que permitan fabricar gaseosa casera. Sin embargo, el producto es fácil adquirirlo por importación o mediante compras a terceros. Es sumamente importante crear una barrera de entrada importante como la concesión de la licencia de SodaStream para tener el derecho de ser un distribuidor autorizado y único para el mercado ecuatoriano. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta.

#### **2.4.1.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los productos de SodaStream, tienen sustitutos reales altamente competitivos. El producto permite la elaboración de bebidas carbonatadas caseras, sin embargo el cliente puede encontrar bebidas carbonatadas en el mercado, de grandes marcas reconocidas como Coca-Cola, Pepsi, Sprite, Güitig, entre otras. Adicional existen productos sustitutos como las exprimidoras de jugos y sobres de jugos artificiales. Aun así no existe un producto de la competencia que ofrezca los mismos beneficios de SodaStream. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Alta.

#### **2.4.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Existe un único proveedor en el mercado y es justamente la compañía SodaStream. Al existir tan solo un proveedor, SodaStream tiene un gran poder de negociación, tiene fuertes recursos y puede imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La empresa tiene que cumplir a cabalidad con las condiciones que imponga el proveedor si se quiere mantener en el mercado. Poder de negociación de los proveedores: Alto.

#### **2.4.1.4 Poder de negociación de los compradores**

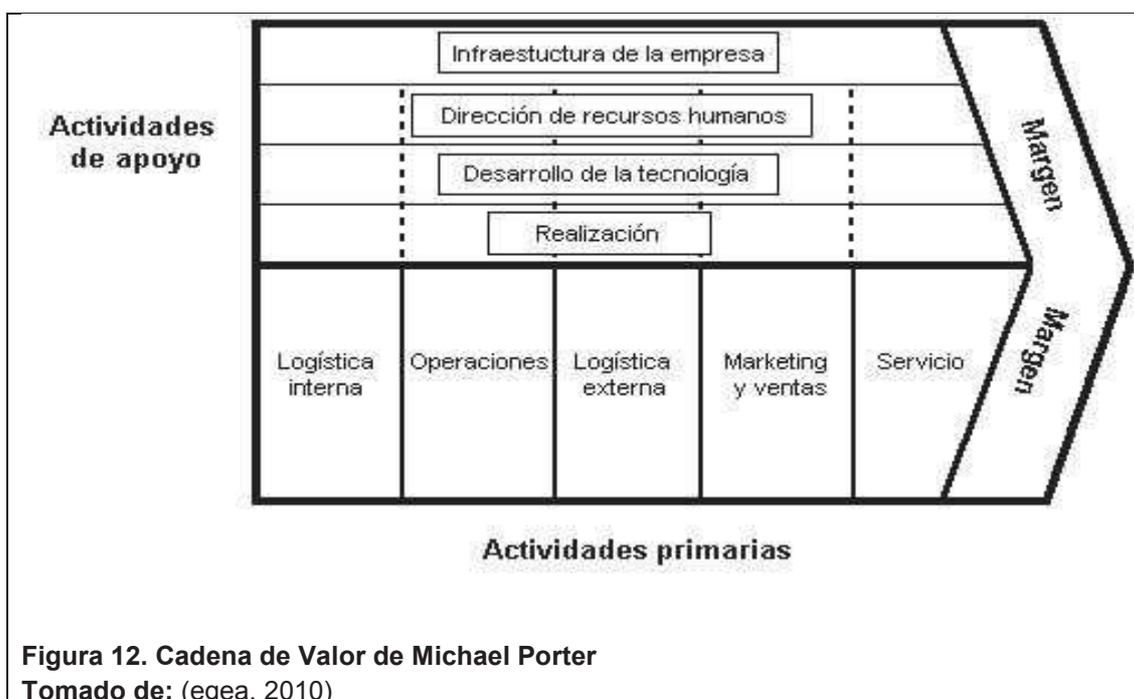
Al no existir otro bien que ofrezca los mismos beneficios de SodaStream, es difícil que el consumidor imponga un poder sobre el mismo. Sin embargo, no se recomienda imponer precios que se perciban altos, es decir que si el bien se le percibe como muy caro, existe la gran posibilidad que muy pocos consumidores lo adquieran; los clientes simplemente adquirirán su bebida por el canal tradicional. El producto resultante es una gaseosa o bebida carbonatada, por lo que si el consumidor no adquiere el bien, solamente se deja de satisfacer la necesidad de preparar la bebida en la comodidad de su casa. Poder de negociación de los compradores: Medio

### 2.4.1.5 Rivalidad entre competidores

No hay empresas que comercialicen un producto como el de SodaStream, esto permite la introducción de un bien nuevo que no está presente en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, existe una gran rivalidad entre las diferentes empresas que producen y comercializan bebidas gaseosas, es el caso de Coca-Cola con Pepsi. Estas empresas compiten con grandes inversiones en marketing y publicidad. Rivalidad entre competidores: Media

## 2.5 Análisis del Microentorno

### 2.5.1 Cadena de valor



#### 2.5.1.1 Actividades primarias

- **Logística interna:** La logística interna se encarga de actividades relacionadas al comercio exterior. Actividades como el manejo de importación de los productos, coordinación de compras con el proveedor, control y coordinación de los agentes aduaneros, actividades

de transporte de los bienes, desde el exterior hasta el almacén en destino.

- **Operaciones:** Las actividades de operaciones se encarga de los controles de calidad de los productos en el almacén de destino. Verifica el buen estado del producto para su correcta comercialización.
- **Logística externa:** Logística externa se encarga de actividades relacionadas con el control de inventario de los productos, la distribución de los mismos a los locales de venta directa y la distribución del producto por las compras online.
- **Mercadotecnia y Ventas:** El departamento de marketing y ventas se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante constantes estudios de mercado en los cuales se comprueba el impacto del producto en el segmento y el posicionamiento que tiene en la mente de los consumidores. Adicional, se encarga de actividades de promoción, en distintos medios, así como la venta de los productos.
- **Servicios:** Las actividades de servicio como complemento del producto, lleva a cabo tareas como el servicio al cliente, tanto en redes sociales, como en correos electrónicos y atender quejas y sugerencias de los consumidores.

#### 2.5.1.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** La empresa se apoya en actividades de finanzas, planeación, contabilidad, administración general y de aspectos legales. También cuenta con actividades de apoyo de la casa matriz y de las diferentes sucursales alrededor del globo.
- **Gestión de recursos humanos:** Esta función está relacionada con actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento y capacitación, además del desarrollo del personal. La gestión de recursos humanos respalda las actividades primarias y de soporte. Recursos humanos influye en la generación de valor de la compañía mediante la motivación del personal, la reducción de los costos de contratación y capacitación, así como la reducción en la rotación de personal.

- **Desarrollo de la tecnología:** Esta actividad apoya a la logística interna y externa, mediante programas especializados de control de inventario y recopilación de pedidos. Otras áreas, como finanzas, se ve apoyada con programas de contabilidad. El desarrollo tecnológico de los productos, se apoya en la gestión de la casa matriz.
- **Aprovisionamiento:** Esta actividad está constituida por funciones de adquisición de equipo y material de oficina, apoyo a la logística interna, mediante la coordinación de compras al proveedor.

## **2.6 La compañía y el concepto de negocio**

### **2.6.1 La idea y el modelo de negocio**

El proyecto busca generar una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de SodaStream. SodaStream es una compañía de origen israelí, la cual fue fundada en 1991, introduciendo al mercado de bebidas, soluciones innovadoras para preparar agua carbonatada en la comodidad de los hogares. Actualmente la empresa cuenta con un portafolio que incluye 65 patentes y 198 marcas comerciales registradas alrededor del mundo. SodaStream es el mayor fabricante, distribuidor y comercializador de sistemas de carbonatación caseros. Sus máquinas se venden en 60.000 tiendas al por menor, en 45 países, entre ellos Colombia, Brasil y Chile.

El negocio en Ecuador funcionaría con la licencia de la empresa SodaStream, de esta manera se asegura la comercialización exclusiva de los productos en el país.

### **2.6.2 Estructura legal de la empresa**

De acuerdo a la ley de compañías en el Ecuador, los tipos de empresa son los siguientes:

1. La Compañía en nombre colectivo.
2. La Compañía en comandita simple y dividida por acciones.
3. La Compañía de responsabilidad limitada.

4. La Compañía anónima.
5. La Compañía de economía mixta.

De acuerdo a lo mencionado, la empresa funcionaría bajo el tipo de Compañía de responsabilidad limitada. En el anexo 3, se detalla los parámetros que tienen que cumplir este tipo de empresas.

El nombre comercial de la empresa es DAK Importadora Cía. Ltda. Sin embargo si la compañía logra obtener la licencia exclusiva de distribución de SodaStream, actuaría bajo el nombre de SodaStream Ecuador.

### **2.6.3 Misión, visión y objetivos**

#### **2.6.3.1 Misión**

Somos una empresa que atiende y satisface a todas las personas amantes de las gaseosas mediante la comercialización de productos SodaStream.

#### **2.6.3.2 Visión**

En el año 2025 DAK Importadora Cía. Ltda. liderará en el mercado ecuatoriano el cambio hacia la innovación de la industria de gaseosas.

#### **2.6.3.3 Objetivos**

- En 10 años lograr un cambio en el hábito de consumo actual de bebidas gaseosas en el 30% del mercado objetivo.
- En 2020 alcanzar una participación de mercado del 15%.
- En 2025 captar el 5% de los actuales consumidores de gaseosas.
- Aumentar en 20% la oferta de productos SodaStream a nivel nacional en 5 años.

- Aumentar las ventas anuales de la empresa en un 50%.
- Alcanzar un ingreso mínimo por ventas de USD 527.810,56 durante el primer año.
- Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 58.476,70 en el segundo año.
- Expandir en 30% los puntos de venta de la compañía hasta el año 2020.

## **2.7 Los productos**

El fin de los productos que DAK importadora comercializa, es el de poder preparar las bebidas carbonatadas favoritas del consumidor en su propio hogar. El uso principal es para preparar gaseosas, pero también se utilizan los productos para preparar bebidas energizantes, aguas minerales, entre otros.

Existen cuatro componentes básicos que conforman el producto final, ellos son: Los modelos o aparatos SodaStream, los sabores, las botellas y los cilindros gasificadores

El sistema funciona de la siguiente manera: Convierte agua simple en agua burbujeante en tan solo 3 segundos y se agrega el sabor a su conveniencia.

### **2.7.1 Los modelos**

Los modelos de SodaStream son novedosos, divertidos, elegantes y fáciles de usar. Todos los modelos permiten al consumidor preparar la misma bebida carbonatada de alta calidad. (SodaStream, 2010)

En el anexo 4 se puede observar los distintos modelos que puede escoger el consumidor, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Son en dichos aparatos, donde se coloca la botella con agua y el gasificador para preparar la bebida final.

### **2.7.2 Los sabores**

Existen más de 60 sabores para escoger, incluyendo Light y Naturales. La gran variedad de sabores incluye la tradicional cola, lima-limón, naranja, manzana, frutas exóticas, bebida energética, té verde y mezcla de sabores. Todos los productos de SodaStream son libres de alérgenos. También se ofrece sabores libres de cafeína, como son lima-limón, naranja, tónica, entre otros.

Los sabores dietéticos están endulzados con una mezcla de acesulfamo K y sucralosa, también conocido como Splenda. Los sabores regulares contienen azúcar (sacarosa), el sabor de la bebida energética contiene sacarosa, fructosa y dextrosa. Adicional a la azúcar (sacarosa), los sabores regulares también son endulzados con sucralosa (Splenda) y algunos también contienen acesulfamo de potasio.

Cada envase de sabor permite preparar hasta 12 litros de bebida, ofreciendo un gran valor de ahorro. La vida útil del jarabe es de 3 a 4 meses, sin embargo si al envase se le mantiene en un lugar frío y seco, el jarabe puede ser consumido por mucho más tiempo de lo señalado en el envase. En el anexo 5 se puede observar los distintos jarabes mencionados.

### **2.7.3 Las botellas**

SodaStream produce y distribuye botellas resistentes a la alta presión especialmente diseñadas para el uso exclusivo de los distintos modelos. Todos los envases son reutilizables y tienen un tiempo de vida promedio de 3 años. Los tapones de cierre hermético mantienen las bebidas frescas y burbujeantes por más tiempo que un refresco tradicional.

Los últimos diseños incluyen envases PEN, lavables en el lavavajillas y atractivas botellas de vidrio. Todas las botellas son libres de BPA y no están fabricadas con ningún policarbonato, material o sustancia que produzca

“Fatalatos” o PCBs, asegurando un producto amigable para el medioambiente. (SodaStream , 2010)

En el anexo 6 se puede observar los distintos envases de SodaStream.

#### **2.7.4 Cilindros gasificadores**

Los cilindros gasificadores están fabricados de aleación de aluminio o acero. Los gasificadores están disponibles en dos presentaciones para preparar hasta 60 litros o hasta 130 litros. Un gasificador CO<sub>2</sub> con carga completa es incluido en la compra del sistema SodaStream. Los cilindros son seguros en prácticamente cualquier altitud, están equipados con una válvula de seguridad, que de manera segura libera el gas en el improbable caso de que la presión dentro del cilindro se eleve por encima de los niveles de umbral. (SodaStream, 2014)

En el anexo 7 se observa el cilindro gasificador.

### **2.8 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento**

Para poder introducir los productos de manera exitosa al mercado, la empresa seguirá la estrategia de penetración para obtener un crecimiento intensivo. Mediante esta manera se invertirá agresivamente en actividades de publicidad y promoción. De igual manera, la empresa seguirá la estrategia de diferenciación, ya que los productos de SodaStream ofrecen beneficios únicos, como es el de preparar bebidas gaseosas caseras ya que por el momento no existe en el mercado un producto similar.

DAK Importadora seguirá una estrategia de integración hacia adelante, formando alianzas estratégicas con minoristas reconocidos en el país, como Grupo La Favorita y/o TVentas.

Dentro de los planes de expansión, la empresa considera expandir sus operaciones a nivel nacional hacia ciudades importantes como Guayaquil y Cuenca.

La empresa generará barreras de entrada obteniendo el derecho de ser representante exclusivo de la marca en Ecuador.

## 2.9 Análisis FODA

### 2.9.1 Matriz FODA

Tabla 16. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto innovador</li> <li>• Producto con beneficios y características únicas (permite preparar gaseosas de forma rápida y sencilla)</li> <li>• Producto sin competencia directa.</li> <li>• Producto eco amigable</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto no conocido en mercado ecuatoriano.</li> <li>• Empresa nueva, sin experiencia.</li> <li>• Producto con alta competencia indirecta.</li> <li>• La empresa no cuenta con licencia exclusiva para comercializar en Ecuador.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto consumo de gaseosas en Ecuador.</li> <li>• Aceptación del concepto de negocio entre el segmento objetivo.</li> <li>• Aumento en la cantidad de personas que se preocupan por su salud y de lo que comen.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricción a las importaciones.</li> <li>• La competencia puede desarrollar un producto similar. De igual manera, otras empresas importadoras y comercializadoras pueden empezar a importar el mismo producto</li> <li>• No concesión a la licencia exclusiva por parte de SodaStream</li> </ul>

En la matriz FODA se puede determinar que el producto y la idea de negocio tienen oportunidades de aceptación en el segmento objetivo, por un lado es un producto nuevo, no hay otro producto que permita elaborar gaseosas caseras,

y por otro lado está compitiendo indirectamente con grandes empresas como Coca-Cola, Pepsi, entre otras.

Podemos también determinar que es necesario trabajar en la obtención de la licencia exclusiva de SodaStream para comercializar el producto. Finalmente hay que prestar atención a las políticas sobre restricción a las importaciones por parte del gobierno ecuatoriano.

## 2.9.2 Matriz EFI

Tabla 17. Matriz EFI

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
1. Producto innovador	0.13	3	0.39
2. Producto con beneficios y características únicas	0.2	4	0.8
3. Producto sin competencia directa	0.03	3	0.09
4. Producto eco amigable	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
1. Producto desconocido en mercado ecuatoriano	0.09	2	0.18
2. Empresa nueva, sin experiencia	0.11	2	0.22
3. Producto con alta competencia indirecta	0.17	2	0.34
4. Empresa no certificada por SodaStream	0.2	1	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.43</b>

Al obtener un valor total ponderado de 2.43 tenemos un indicador que la empresa cuenta con una positiva posición interna, sin embargo al ser un valor por debajo del promedio hay que mejorar algunos aspectos, como la obtención de la licencia de SodaStream para ser representante exclusivo de la marca en el país. DAK Importadora cuenta con buenas fortalezas que tienden a contrarrestar las debilidades. Como empresa hay que aprovechar las fortalezas como la de ofrecer un producto único y nuevo en el mercado

### 2.9.3 Matriz EFE

Tabla 18. Matriz EFE

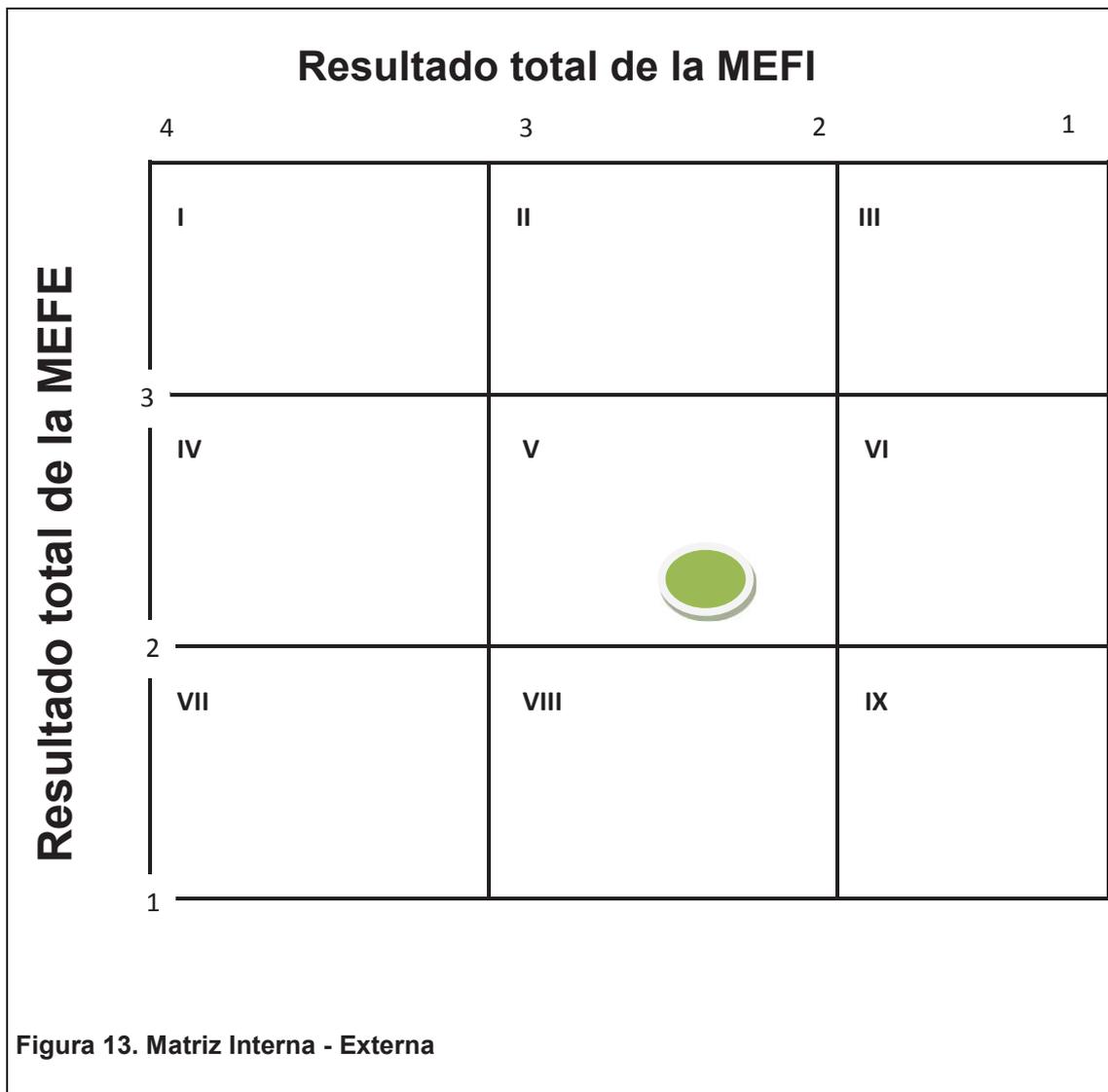
<b>Factores Determinantes del Éxito</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
1. Alto consumo de gaseosas en Ecuador	0.18	3	0.54
2. Aceptación del concepto de negocio entre el segmento objetivo	0.15	3	0.45
3. Aumento de las personas que se preocupan por su salud y de lo que comen	0.17	2	0.34
<b>Amenazas</b>			
1. Restricción a las importaciones	0.18	1	0.18
2. Empresas pueden desarrollar o importar un producto con similares características	0.15	3	0.45
3. Licencia no concedida por parte de SodaStream	0.17	2	0.34
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.30</b>

En la matriz EFE podemos observar que existen amenazas que potencialmente pueden perjudicar al negocio. La empresa se dedicará a importar y comercializar los productos de SodaStream, por lo que si el gobierno ecuatoriano impone restricciones considerables a los productos de SodaStream la rentabilidad del negocio se verá sumamente afectada. De igual manera si SodaStream no concede la licencia de comercializador exclusivo para Ecuador, otras empresas pueden ver oportunidad en importar el mismo producto afectando a la oportunidad de crecimiento del negocio.

En el capítulo 8 se detallan las estrategias a seguir en caso de presentarse los supuestos mencionados.

El total ponderado de 2.30 indica que la compañía está justo por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y reduzcan las amenazas.

#### 2.9.4 Matriz Interna - Externa



En la matriz podemos observar que el cruce de los resultados de la MEFI con la MEFE, se da en el cuadrante número V, esto significa que se recomienda a la empresa realizar estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de productos.

Se optaría por utilizar una estrategia de penetración de mercado, ya que la empresa aun no inicia sus actividades. La estrategia promueve que los

actuales consumidores de gaseosas, se inclinen a adquirir el mismo bien, pero de la forma que SodaStream ofrece. Lo recomendable es entrar con una campaña de publicidad y promoción agresiva para poder aumentar la participación de mercado considerablemente en el segmento objetivo.

## 2.9.5 Cruce de estrategias FODA

Tabla 19. Cruce Estratégico FODA

<b>CRUCE ESTRATÉGICO FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto innovador</li> <li>2. Producto con beneficios y características únicas (permite preparar gaseosas de forma rápida y sencilla)</li> <li>3. Producto sin competencia directa.</li> <li>4. Producto eco amigable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto no conocido en mercado ecuatoriano.</li> <li>2. Empresa nueva, sin experiencia.</li> <li>3. Producto con alta competencia indirecta.</li> <li>4. La empresa no cuenta con licencia exclusiva para comercializar en Ecuador.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto consumo de gaseosas en Ecuador.</li> <li>2. Aceptación del concepto de negocio entre el segmento objetivo.</li> <li>3. Aumento de las personas que se preocupan por su salud y de lo que comen</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad agresiva en redes sociales. (F1,O1)</li> <li>• Promoción en centros comerciales y lugares de afluencia del segmento, con demostraciones del producto. (F2,O2)</li> <li>• Auspicios a deportistas y a equipos nacionales. (F2, O3)</li> <li>• Realizar, conjunto otras empresas, un eco mercado. (F4,O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación con empresas como Tv Ventas para la comercialización del producto. (D2,O1)</li> <li>• Campañas para sensibilizar y educar al consumidor sobre el beneficio que aporta el producto eco amigable. (D3, O3)</li> <li>• Demostrando el potencial del mercado ecuatoriano, iniciar tareas para obtener licencia exclusiva. (D4,O2)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricción a las importaciones.</li> <li>2. Otras empresas importadoras y comercializadoras pueden empezar a importar el mismo producto.</li> <li>3. Licencia no concedida por parte de SodaStream</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar con la producción de un aparato similar a SodaStream en Ecuador. (F2,A1)</li> <li>• Estrategia de integración horizontal, fusionándose con la competencia. (F2, A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinvertir en el negocio, no llevarlo a cabo. (D4, A1)</li> </ul>

En la matriz de estrategias FODA, se puede observar estrategias muy interesantes, como dar a conocer el producto en lugares a fines al segmento objetivo, asociarse con otras empresas para su comercialización y también,

según el escenario, no invertir en el negocio. Cabe mencionar que las estrategias de difusión de un producto ecológico son fundamentales, en el sentido en el cual este beneficio, lo diferencia completamente de la competencia indirecta, al ser un producto que no utiliza electricidad, no utiliza botellas de plástico por cada bebida preparada, sus componentes son reutilizables y reciclables, entre otros. Sin embargo la estrategia más importante por el momento, es la obtención de la licencia por parte de SodaStream como comercializador único para Ecuador.

## CAPÍTULO III

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

#### 3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocios

En Ecuador, según Ipsa Group, el 57% de las familias consume con regularidad bebidas gaseosas. Existen muchas empresas con gran reconocimiento mundial y nacional que ofertan este tipo de producto en el país, en las que se destacan Coca-Cola y Pepsi. SodaStream es una empresa que revolucionó este mercado y con sus novedosos productos cambió la forma de consumo que habitualmente se lo ha practicado. Actualmente la marca está presente en Latinoamérica, en países como Brasil, Colombia y Chile. Por lo tanto, la compañía ha identificado una oportunidad de importar los productos de SodaStream y comercializarlos en Ecuador.

#### 3.2 Planteamiento del Problema de Gerencia

El problema general al que se enfrenta la Gerencia es:

¿Es viable crear una empresa importadora y comercializadora de los productos de SodaStream en Ecuador?

#### 3.3 Problema de Investigación de Mercados

El problema de investigación de mercados es:

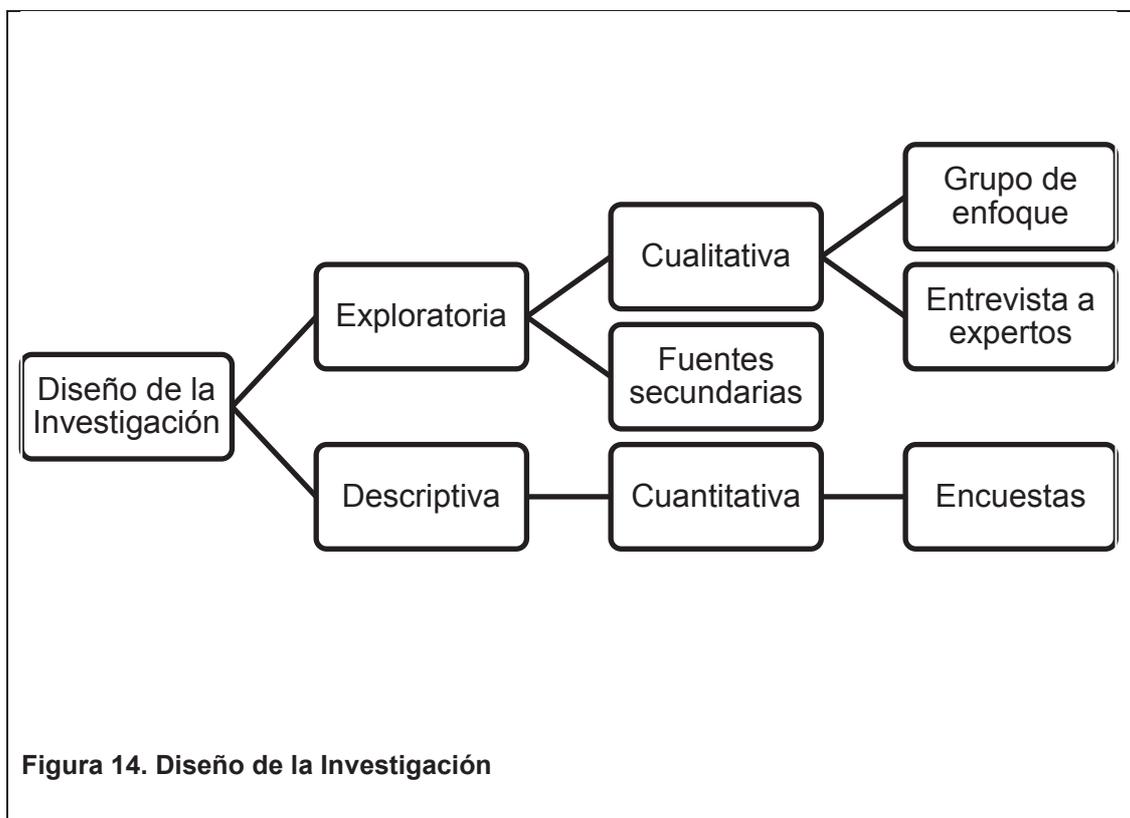
Conocer las necesidades, gustos, preferencias y características del mercado en Quito que consume gaseosas y que tiene potencial interés en los productos de SodaStream.

### 3.4 Fuentes de Información

Tabla 20. Fuentes de información

<b>NECESIDAD DE INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTES</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Cantidad de consumidores de gaseosas en Ecuador	Secundaria	INEC
Necesidades, gustos y preferencias de los consumidores de gaseosas en Quito	Primaria	Grupo focal y encuestas
Frecuencia de consumo de gaseosas	Primaria	Encuestas
Principales motivos para el consumo de gaseosas	Primaria	Grupo focal y encuestas
Nivel de aceptación de los futuros clientes	Primaria	Grupo focal y encuestas
Precios ideales	Primaria	Encuestas
Identificación del competidor preferido por el consumidor	Primaria	Encuestas
Participación de Mercado	Secundaria	Superintendencia de compañías, Ekos Negocios
Líneas de producto de la competencia	Secundaria	Página web de competidores
Marcas mejor posicionadas en la mente del consumidor	Primaria	Encuestas
Ingreso por ventas	Secundaria	Superintendencia de compañías, Ekos Negocios
Comportamiento del consumidor	Primaria	Grupo focal y encuestas
Principales características de la competencia	Primaria Secundaria	Observación de campo, página web de los competidores, internet

### 3.5 Diseño de la Investigación



### 3.6 Investigación Cualitativa

#### 3.6.1 Grupo de Enfoque

##### 3.6.1.1 Metodología

El grupo focal se conformó por 6 personas, 3 mujeres y 3 hombres de la ciudad de Quito. Los miembros del grupo focal son jóvenes con edades comprendidas entre los 20 a 26 años, pertenecientes a las clases sociales media-alta y alta, y consumen gaseosa de manera regular.

El método que se utilizó para seleccionar a los miembros fue llamadas telefónicas a cada uno de los integrantes. El grupo focal fue dirigido por una persona amigable, con capacidad de desenvolvimiento y que estuvo informado sobre los productos de SodaStream; en este caso el moderador fue Adrián

Calderón. El grupo focal tuvo una duración aproximada de 30 minutos y fue grabado por una cámara de audio y video.

**Tabla 21. Integrantes del Grupo Focal**

<b>Fecha:</b>	11/10/2014	
<b>Moderador:</b>	Adrián Calderón	
<b>Integrantes</b>		
<b>Nombres y apellidos</b>	<b>E-mail</b>	<b>Ciudad de origen</b>
Felipe Villalba	felipe_vlb@hotmail.com	Quito
Alejandra Benitez	alebenitez_87@hotmail.com	Quito
Patrick Lupertz	pml.z.90@hotmail.com	Quito
María José Silva	mariajose94-12@hotmail.com	Quito
Daniel Arellano	juaro10@hotmail.com	Quito
Renata Cañaz	rena_ca19@hotmail.com	Quito

El esquema a utilizar en el grupo focal se puede revisar en el Anexo 11.

### **3.6.1.2 Resultados**

- Los integrantes del grupo focal consumen gaseosas en distintas ocasiones, principalmente como acompañante en la comida.
- La mayoría de los integrantes consumen gaseosas mínimo una vez a la semana.
- Las mujeres participantes consumen gaseosas, sin embargo están conscientes y les preocupa el valor nutricional y calórico.
- Las marcas preferidas de los participantes son Coca-Cola y Sprite.
- El principal motivo de los integrantes al escoger su marca preferida es por el sabor.

- Las campañas de marketing de Coca-Cola en cuanto a felicidad, alegría y unión en familia, permiten que los participantes sean fieles a la marca.
- Muy pocos participantes tienen un hábito de reciclaje acerca de las botellas de plástico en las que son embotelladas las gaseosas.
- Ninguno de los miembros del grupo focal conocía sobre la marca y productos de SodaStream.
- Luego de conocer el producto de SodaStream, sus características y beneficios, los participantes tuvieron percepciones positivas acerca del producto, entre las que se destacan:
  - Es una idea brillante y divertida.
  - Me gusta mucho que permita reciclar.
  - Me gustó mucho que no tenga que ir al Super para consumir mi gaseosa.
  - Es más fácil preparar en tu casa que tener que ir a comprar a la tienda.
  - Es algo innovador.
  - Ahorras y ayuda mucho al planeta.
  - Me parece excelente la idea, ahorras dinero y tiempo.
- Una participante se mostró preocupada por los colorantes y calorías que pueda contener el producto en comparación con una gaseosa regular.
- Para finalizar la mayoría de los participantes concluyeron que estarían dispuestos a pagar por este producto, un valor máximo entre 150 y 200 dólares.

## **3.6.2 Entrevistas con Expertos**

### **3.6.2.1 Metodología**

Se realizó una entrevista a un profesional en el sector de importación que cuenta con amplia experiencia en gerencia de comercio exterior. La entrevista tuvo un tiempo de duración de 12 minutos y fue grabada en audio.

El profesional del área es Sebastián Enríquez, Gerente de Operaciones para la multinacional Kuehne + Nagel, empresa de transporte de carga internacional. La entrevista se realizó en las oficinas de la compañía ubicada en la Av. Irlanda E10-16 y República del Salvador.

Revisar esquema de Entrevistas con expertos en el Anexo 12.

### **3.6.2.2 Resultados**

- Las importaciones están pasando por una transición debido a las nuevas reglamentaciones del Gobierno, como son las normas INEN y cupos, conllevando a que su nivel de crecimiento haya disminuido drásticamente.
- Las exportaciones han crecido bastante en cuanto a productos tradicionales.
- Las importaciones a consumo del Ecuador han sufrido bastantes variaciones, debido a distintas reglas que el Gobierno ha implementado en los últimos cinco años.
- Las industrias más afectadas por estas reglas han sido la cosmética, la automovilística y la de celulares.

- Las exportaciones a consumo han crecido constantemente a pesar de la falta de tratados comerciales.
- La política de cero papeles de la aduana y su sistema Ecuapass ha permitido agilizar los trámites de importación.
- Las políticas del Gobierno en cuanto a las restricciones a las importaciones son positivas en el ámbito de equiparar la balanza comercial y apoyar la producción nacional.
- De acuerdo a Sebastián Enríquez, la manera de implementar esas restricciones no es efectiva ya que limita los estándares de calidad de la producción nacional.
- Los convenios comerciales que mantiene Ecuador son buenos ya que han permitido que las exportaciones e importaciones fluyan.
- Países como Perú y Colombia, que tienen economías más fuertes, reflejan mejor los resultados de los convenios comerciales.
- En Ecuador, no se ve un gran beneficio de los tratados comerciales para las exportaciones del país.
- Las importaciones en el país han superado a las exportaciones ya que Ecuador no se ha caracterizado por ser un exportador de productos no tradicionales.
- Adicional en el país, para poder aumentar la oferta exportable de productos terminados, se necesita de fuerza laboral especializada y emprendedores que comiencen a fomentar la producción nacional.
- Los servicios aduaneros y de comercio exterior en Ecuador han mostrado un desarrollo muy importante, mediante la política de cero

papeles, los trámites se han agilizado y la burocracia ha disminuido debido a que existen mayores controles en el sistema aduanero.

### **3.7 Investigación Cuantitativa**

#### **3.7.1 Encuestas**

##### **3.7.1.1 Metodología**

Se realizaron 20 encuestas piloto a estudiantes de la Universidad de las Américas, para encontrar errores y corregirlos en la encuesta final.

Encuesta final ver Anexo 13.

La técnica de muestreo que se utilizó es la de muestreo no probabilístico, seleccionado a los sujetos de la muestra en función de su accesibilidad y criterio personal del investigador. Adicionalmente se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, el cual delega al encuestador la selección directa e intencional de los encuestados en función de las características de la muestra.

### **Mercado Relevante y Cliente Potencial**

#### **Segmentación de mercado**

El segmento que se ha decidido atacar se conforma por personas de la ciudad de Quito, que de acuerdo al INEC la población es de 2'505.344 habitantes (INEC, 2010), con edades entre 20 a 29 años, pertenecientes a clases sociales media-alta y alta. Son aficionados a las gaseosas y las consuman constantemente. En Pichincha el 8.6% de la población tiene edades entre 20 a 24 años y el 7.6% edades de 25 a 29 años. (INEC, 2010)

En Ecuador el 11.2% de los hogares se encuentra en el estrato socioeconómico B mientras que el 1.9% en el estrato socioeconómico A. (INEC)

Según un estudio de Ipsa Group, en Quito el 57,3% de los hogares consumen gaseosas con regularidad. De hecho, estas bebidas ocupan el segundo lugar con un 30,2% del consumo entre otras opciones que ofrece el sector. (Diario Hoy, 2009)



Tabla 22. Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN	
<b>Variabes Geográficas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecuador</li> <li>Quito</li> </ul>	14'483.499 2'505.344
<b>Variabes Demográficas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 a 24 años (8,6%)</li> <li>25 a 29 años (7,6%)</li> <li>Clase social B (11,2%)</li> <li>Clase social A (1,9%)</li> </ul>	215.460 190.406 45.457 7.711
<b>Variabes Conductuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de gaseosas (57,3%)</li> </ul>	<b>30.465 personas</b>

### Determinación del mercado objetivo

El mercado objetivo lo conforman 30.465 personas. Este número se obtuvo luego del análisis de segmentación. Específicamente son personas de la ciudad de Quito que les gusta consumir gaseosas con regularidad y también les atrae la diversión de productos innovadores y tendenciosos.

### Determinación de la muestra

Una vez realizada la segmentación, se define el mercado objetivo, el cual consta de un total de 30.465 personas.

El universo lo conforma el mercado objetivo.

- N es el tamaño de la muestra.
- Alfa es el valor del error tipo 1.
- z es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.
- 0,25 es el valor de  $p^2$  que produce el máximo valor de error estándar, esto es  $p=0,5$ .
- n es el tamaño de la muestra.
- El valor que se toma para el error alfa del 5% con una confianza del 95% genera una desviación estándar (z) de 1,959963985, aplicado a 1,96.

$$n = \frac{0,25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N - 1) + 0,25}$$

El resultado de la ecuación arroja una muestra de **323.27 personas**, el cual se redondea a un total de **323 personas**.

Se realizó 379 encuestas a diferentes personas en la ciudad de Quito. Las encuestas se realizaron en cuatro locaciones de la ciudad, escogidas a partir de las zonas de afluencia que frecuentan los sujetos del segmento objetivo, estas locaciones fueron:

- Paseo San Francisco
- Quicentro Shopping
- Plaza de las Américas
- Scala Shopping

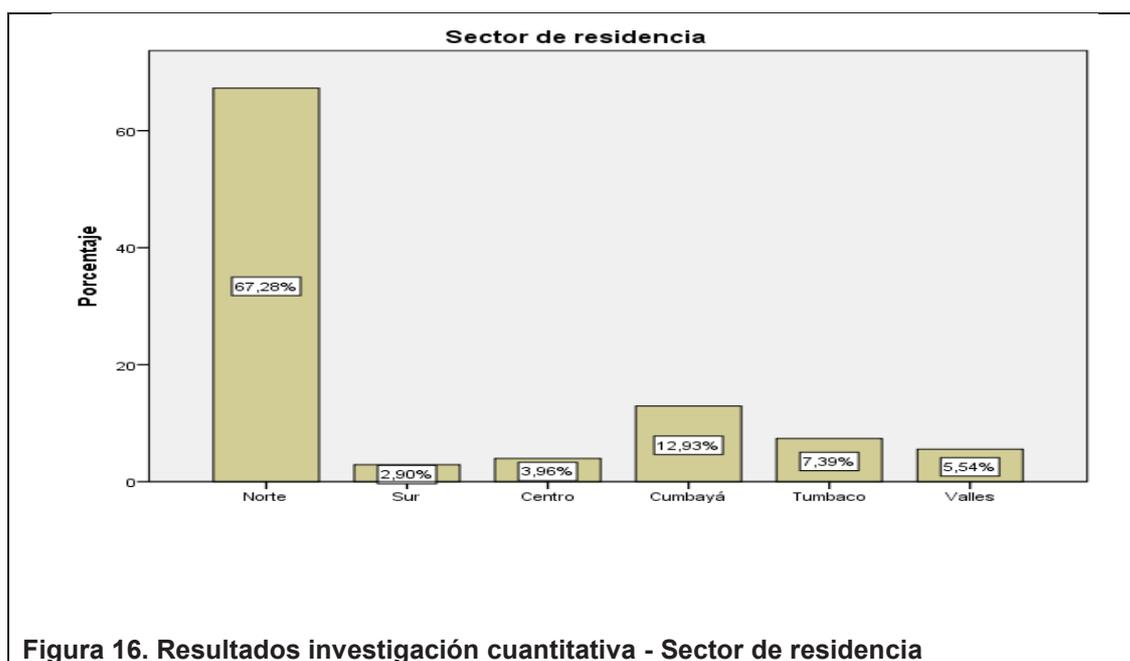
Los días escogidos para realizar las encuestas fueron los días sábado y domingo, esto debido a la afluencia de gente en los lugares propicios para encuestar.

### 3.7.1.2 Resultados de las encuestas

#### Sector de residencia

Tabla 23. Resultados investigación cuantitativa - Sector de residencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Norte	255	67,3	67,3	67,3
	Sur	11	2,9	2,9	70,2
	Centro	15	4,0	4,0	74,1
	Cumbayá	49	12,9	12,9	87,1
	Tumbaco	28	7,4	7,4	94,5
	Valles	21	5,5	5,5	100,0
	Total	379	100,0	100,0	



Como se puede observar en la figura 16, la mayoría de los encuestados, es decir el 67,28%, reside en el Norte, el 12,93% en Cumbayá y el 7,39% en Tumbaco. A continuación los sectores de residencia que siguen, de acuerdo al porcentaje, son los Valles, el Centro y finalmente el Sur con 2,90% de encuestados.

## Gastos

Tabla 24. Resultados investigación cuantitativa - Gastos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alimentación	187	49,3	49,3	49,3
	Entretenimiento	93	24,5	24,5	73,9
	Salud	10	2,6	2,6	76,5
	Educación	45	11,9	11,9	88,4
	Vestimenta	44	11,6	11,6	100,0
	Total	379	100,0	100,0	

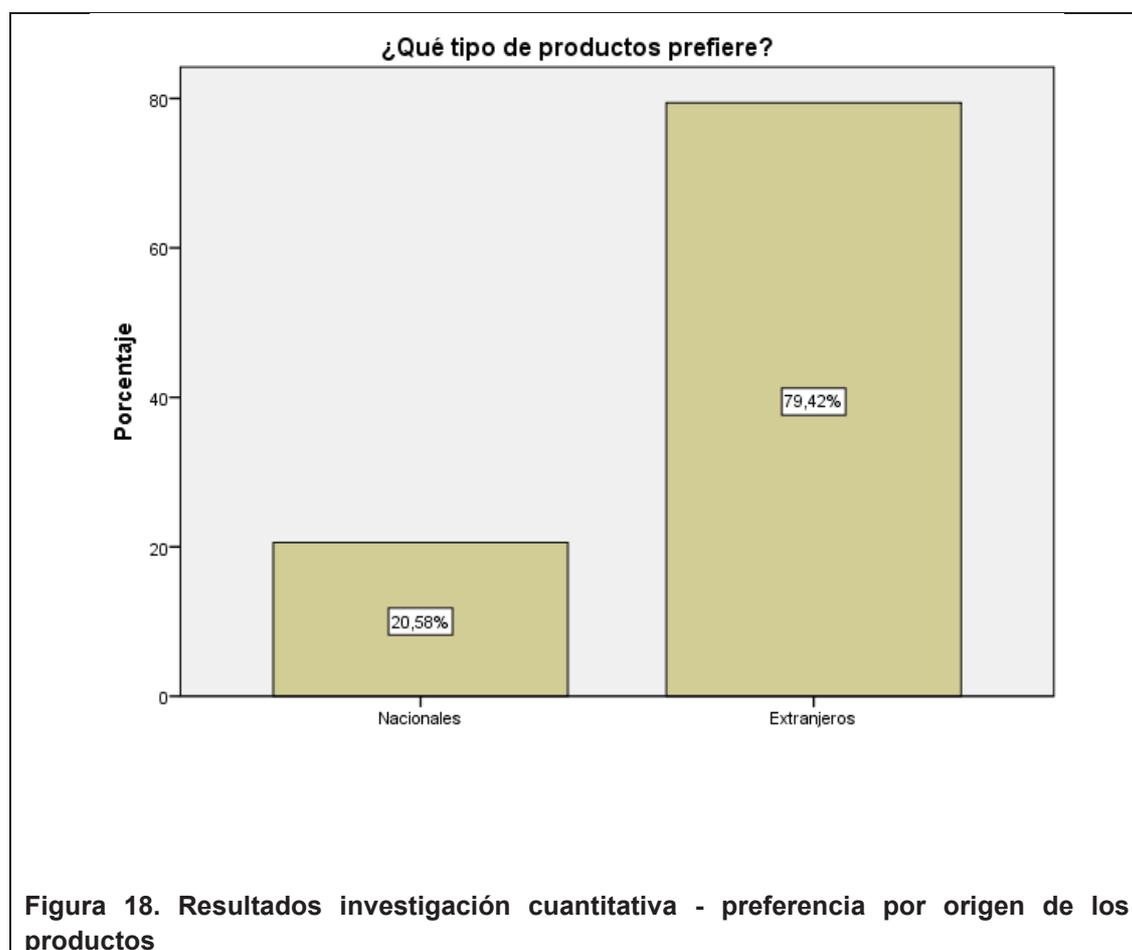


En cuanto a gastos se refiere, el 49,34% de los encuestados prefiere dirigir sus gastos a la alimentación y el 24,54% al entretenimiento. En lo que menormente gastan es en salud.

## Preferencia por origen de los productos

Tabla 25. Resultados investigación cuantitativa - Preferencia por origen de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nacionales	78	20,6	20,6	20,6
	Extranjeros	301	79,4	79,4	100,0
	Total	379	100,0	100,0	

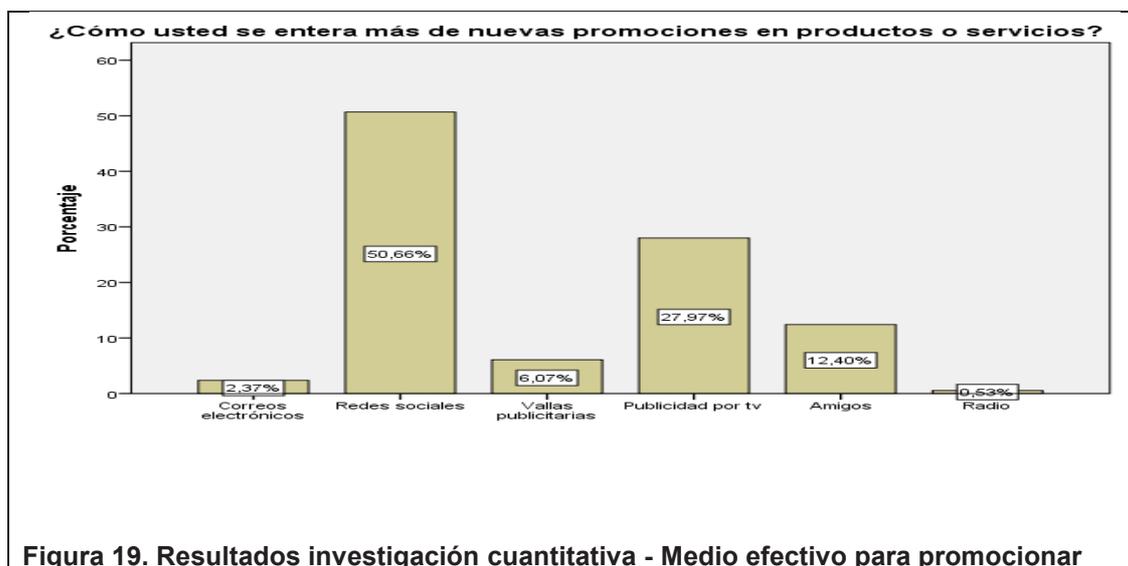


Como se puede observar en la figura 18, el 79,42% de los encuestados prefieren los productos de origen extranjero y tan solo el 20,58% se inclina por preferir productos de origen nacional

## Promociones

Tabla 26. Resultados investigación cuantitativa - Medio efectivo para promocionar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Correos electrónicos	9	2,4	2,4	2,4
	Redes sociales	192	50,7	50,7	53,0
	Vallas publicitarias	23	6,1	6,1	59,1
	Publicidad por tv	106	28,0	28,0	87,1
	Amigos	47	12,4	12,4	99,5
	Radio	2	,5	,5	100,0
	Total	379	100,0	100,0	

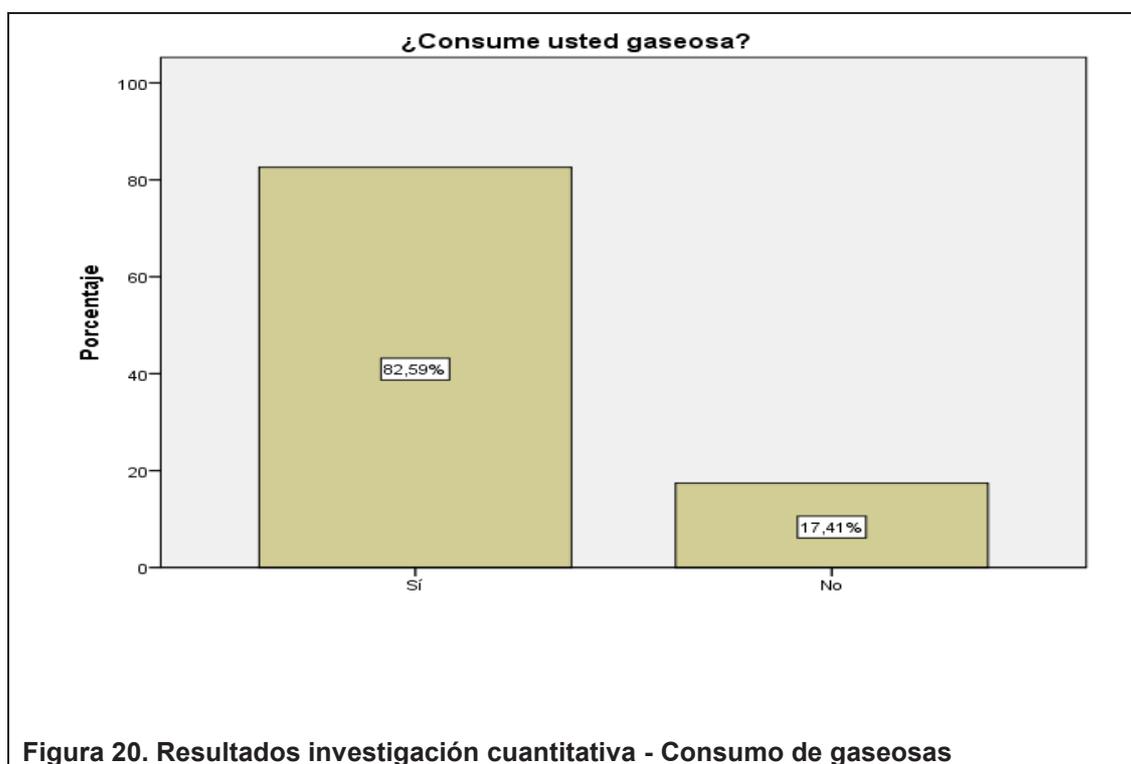


Sin duda alguna, el medio más efectivo para dar a conocer promociones en productos o servicios dirigidos al segmento objetivo, son las redes sociales. El 50,66% de encuestados se entera primero sobre promociones utilizando este medio. Otro medio el cual influye en los encuestados es la televisión, el 27,97% se entera sobre nuevas promociones utilizando este medio de comunicación. La radio, por otro lado, es el medio menos eficaz para promocionar productos o servicios entre el segmento objetivo.

## Consumo de gaseosa

Tabla 27. Resultados investigación cuantitativa - Consumo de gaseosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	313	82,6	82,6	82,6
	No	66	17,4	17,4	100,0
	Total	379	100,0	100,0	

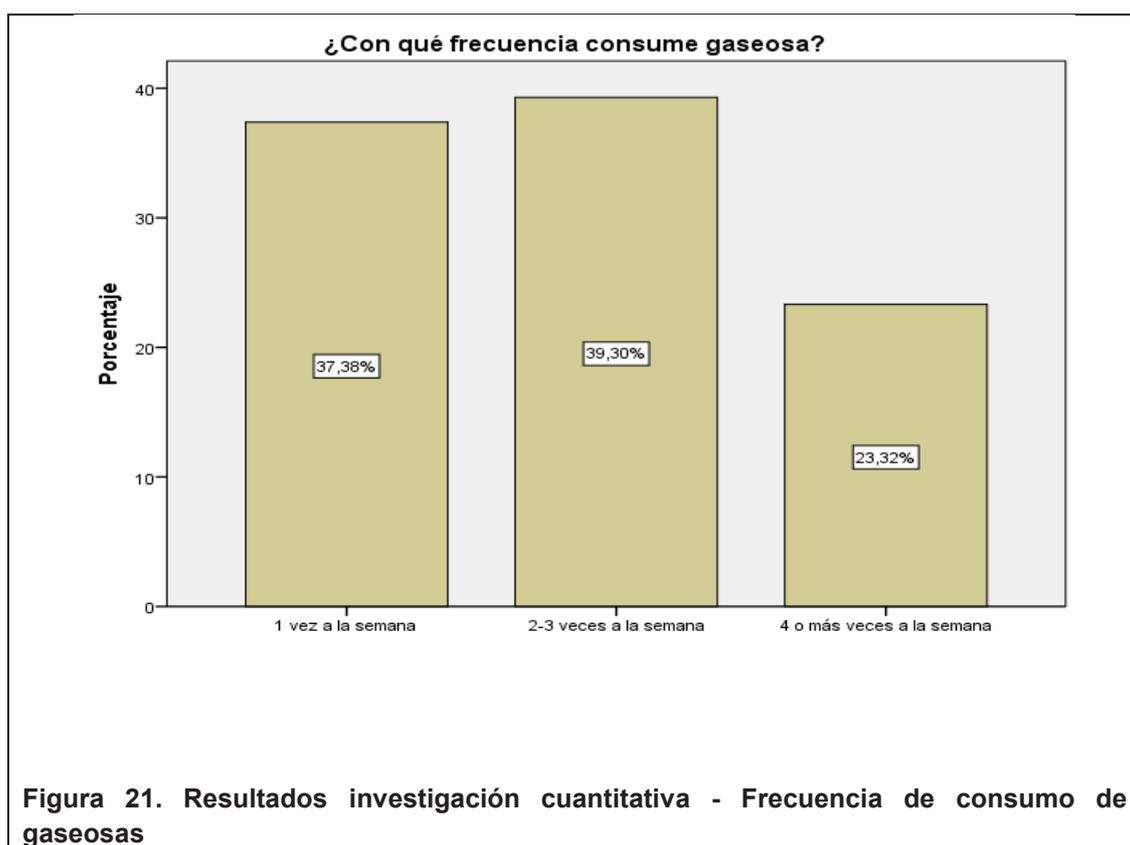


En cuanto al consumo de gaseosas se refiere, el 82,59% consume gaseosas regularmente, mientras que el 17,41% no las consume en ningún momento.

## Frecuencia de consumo de gaseosas

Tabla 28. Resultados investigación cuantitativa - Frecuencia de consumo de gaseosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 vez a la semana	117	30,9	37,4	37,4
	2-3 veces a la semana	123	32,5	39,3	76,7
	4 o más veces a la semana	73	19,3	23,3	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

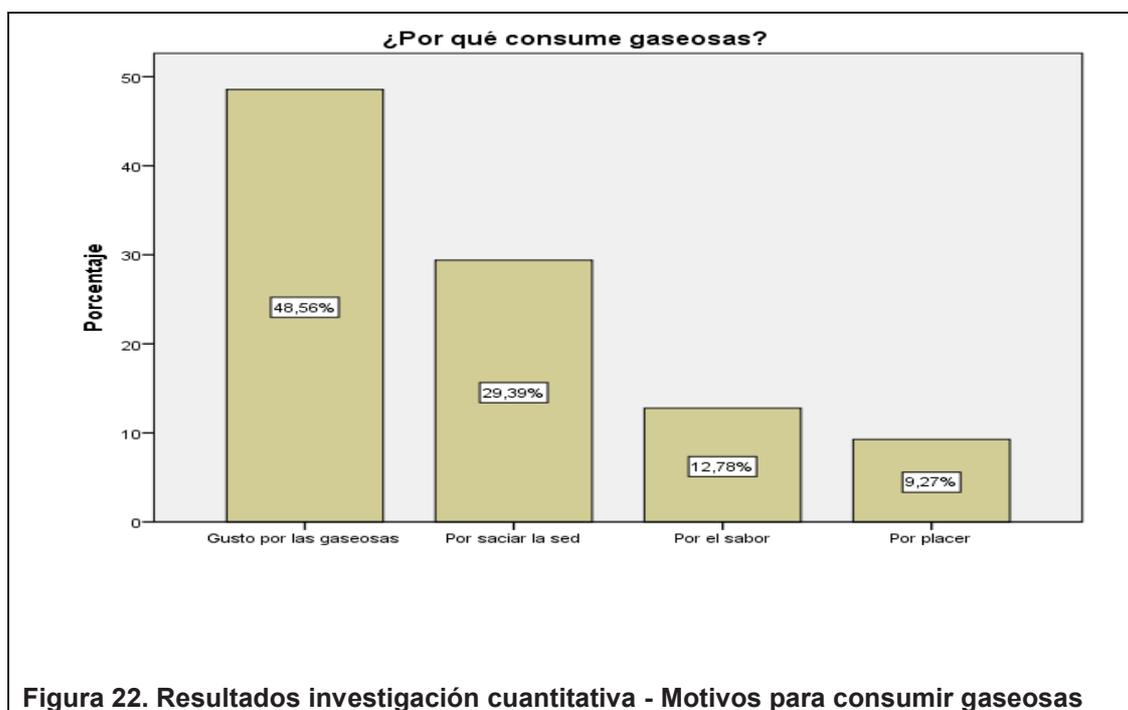


En la tabla 28 se observa que del 82,59% de encuestados que consume gaseosas, el 39,30% la consume entre dos y tres veces a la semana, el 37,38% una vez a la semana y el 23,32% la consume cuatro o más veces a la semana.

## Motivo para consumir gaseosas

Tabla 29. Resultados investigación cuantitativa - Motivos para consumir gaseosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gusto por las gaseosas	152	40,1	48,6	48,6
	Por saciar la sed	92	24,3	29,4	78,0
	Por el sabor	40	10,6	12,8	90,7
	Por placer	29	7,7	9,3	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

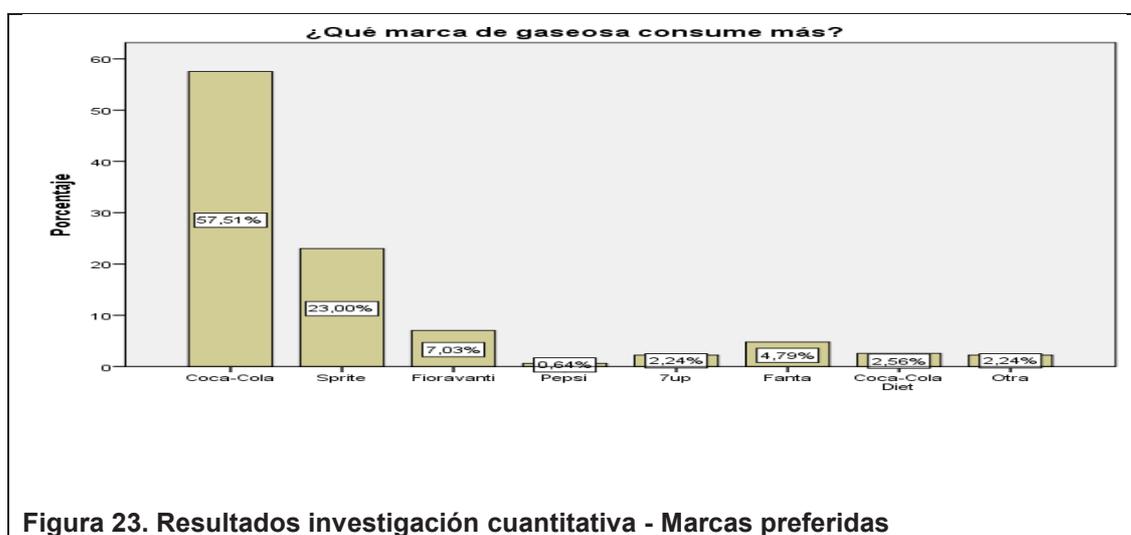


Como se puede observar en la figura 22, el 48.56% consume gaseosas por el gusto que le tienen a las mismas, el 29.39% por saciar la sed y tan solo el 9.27% las consume por placer.

## Marca preferida

Tabla 30. Resultados investigación cuantitativa - Marcas preferidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Coca-Cola	180	47,5	57,5	57,5
	Sprite	72	19,0	23,0	80,5
	Fioravanti	22	5,8	7,0	87,5
	Pepsi	2	,5	,6	88,2
	7up	7	1,8	2,2	90,4
	Fanta	15	4,0	4,8	95,2
	Coca-Cola Diet	8	2,1	2,6	97,8
	Otra	7	1,8	2,2	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		



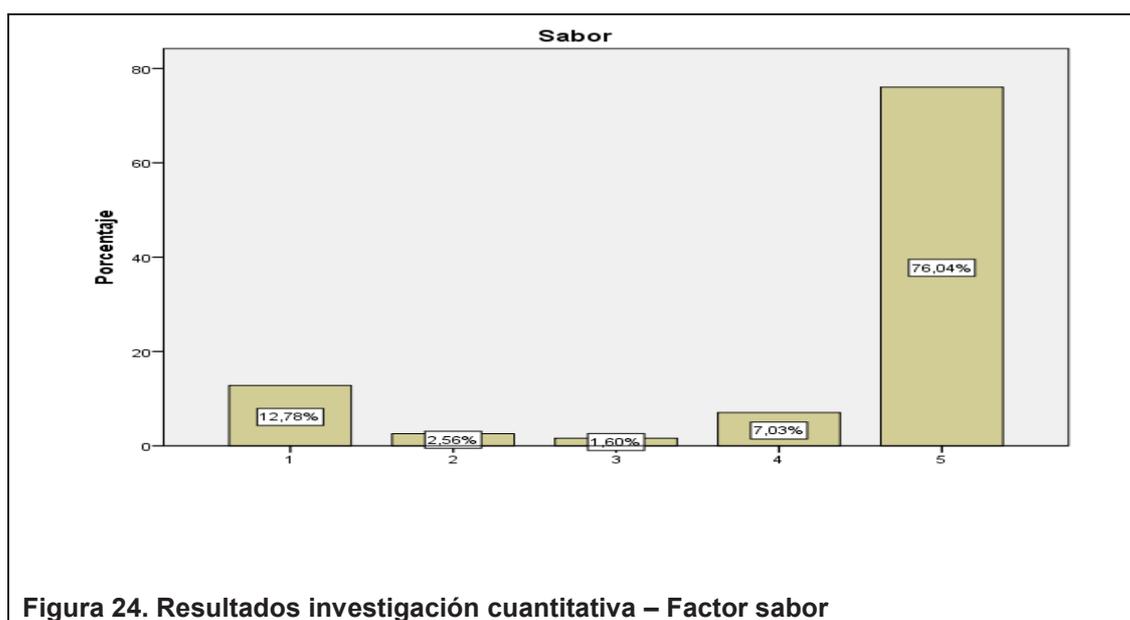
Como se puede observar en la figura 23, las marcas preferidas entre el segmento objetivo, son las pertenecientes a la empresa The Coca-Cola Company, Sprite y Coca-Cola. Las marcas de la compañía Pepsi, gran competidora de Coca-Cola, como 7up y Pepsi son las menos preferidas entre los encuestados.

## Factores influyentes al momento de compra

- Sabor

Tabla 31. Resultados investigación cuantitativa – Factor sabor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	40	10,6	12,8	12,8
	2	8	2,1	2,6	15,3
	3	5	1,3	1,6	16,9
	4	22	5,8	7,0	24,0
	5	238	62,8	76,0	100,0
	Total		313	82,6	100,0
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

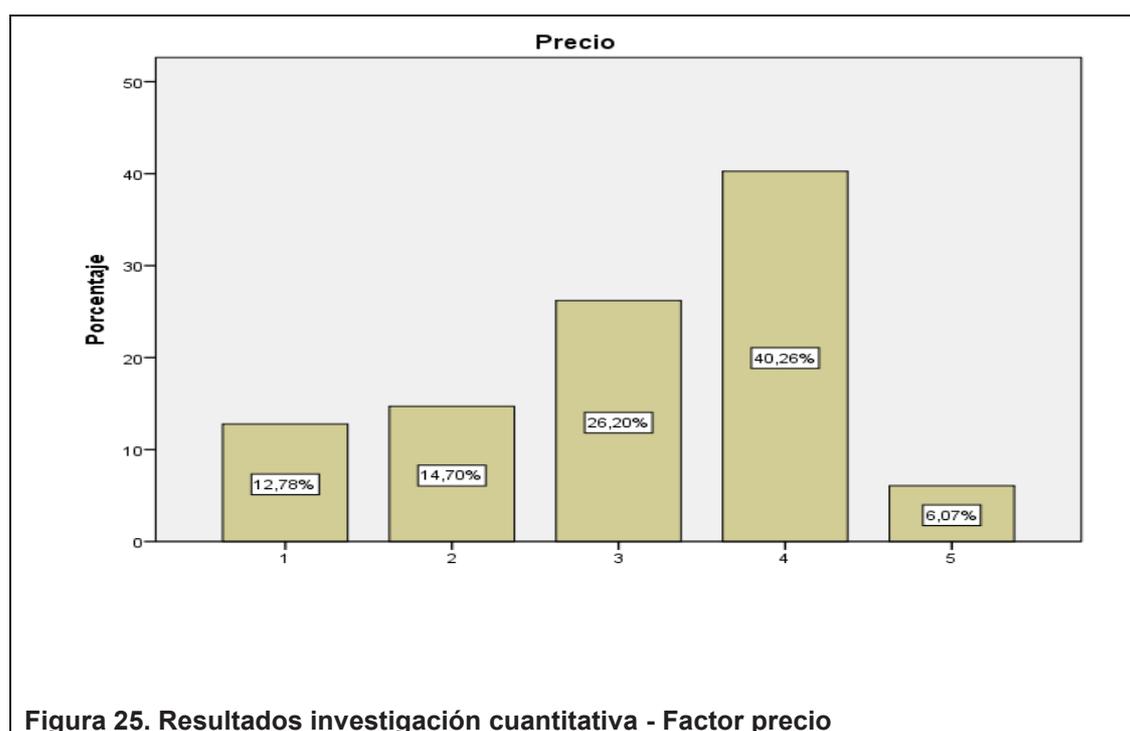


El sabor de las gaseosas influye de gran manera al momento de escoger la gaseosa preferida. El 76.04% piensa que es un factor muy importante al momento de compra, mientras que tan solo el 12.78% lo considera un factor nada importante.

- Precio

**Tabla 32. Resultados investigación cuantitativa - Factor precio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	40	10,6	12,8	12,8
	2	46	12,1	14,7	27,5
	3	82	21,6	26,2	53,7
	4	126	33,2	40,3	93,9
	5	19	5,0	6,1	100,0
	Total		313	82,6	100,0
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

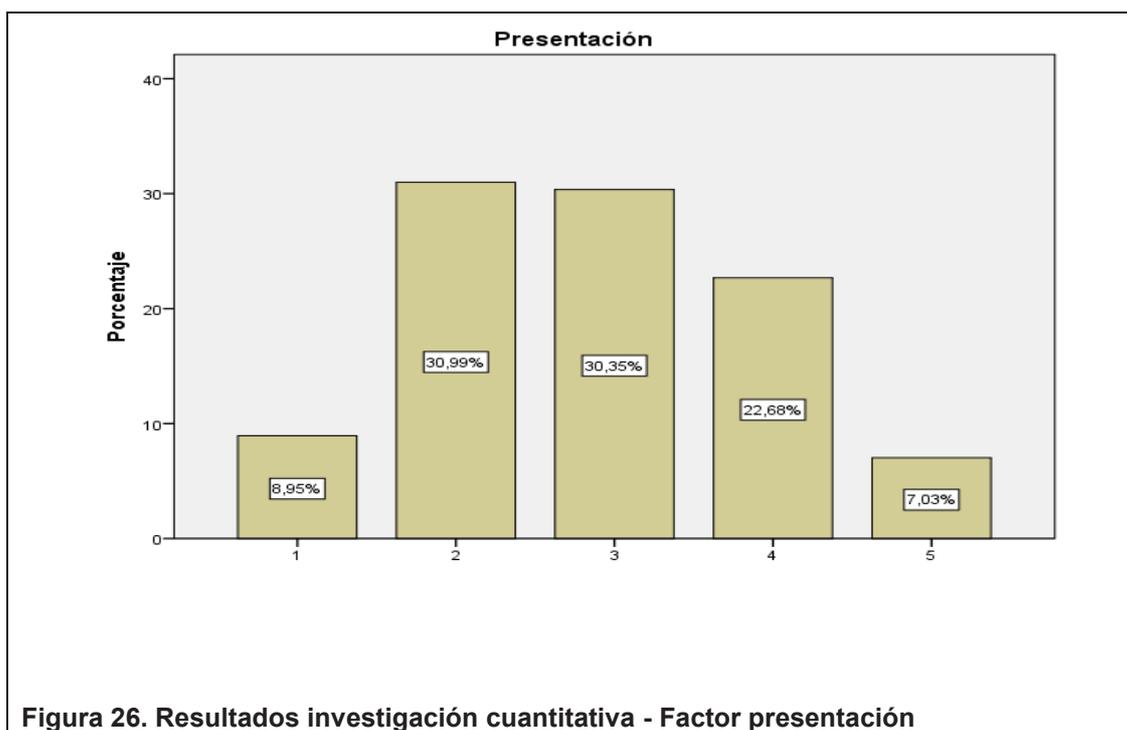


Con respecto a la percepción monetaria, el precio también es un factor importante al momento de escoger una marca de gaseosa. El 40.26% lo considera un factor influyente mientras que el 12.78% no lo considera importante.

- **Presentación**

**Tabla 33. Resultados investigación cuantitativa - Factor presentación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	28	7,4	8,9	8,9
	2	97	25,6	31,0	39,9
	3	95	25,1	30,4	70,3
	4	71	18,7	22,7	93,0
	5	22	5,8	7,0	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

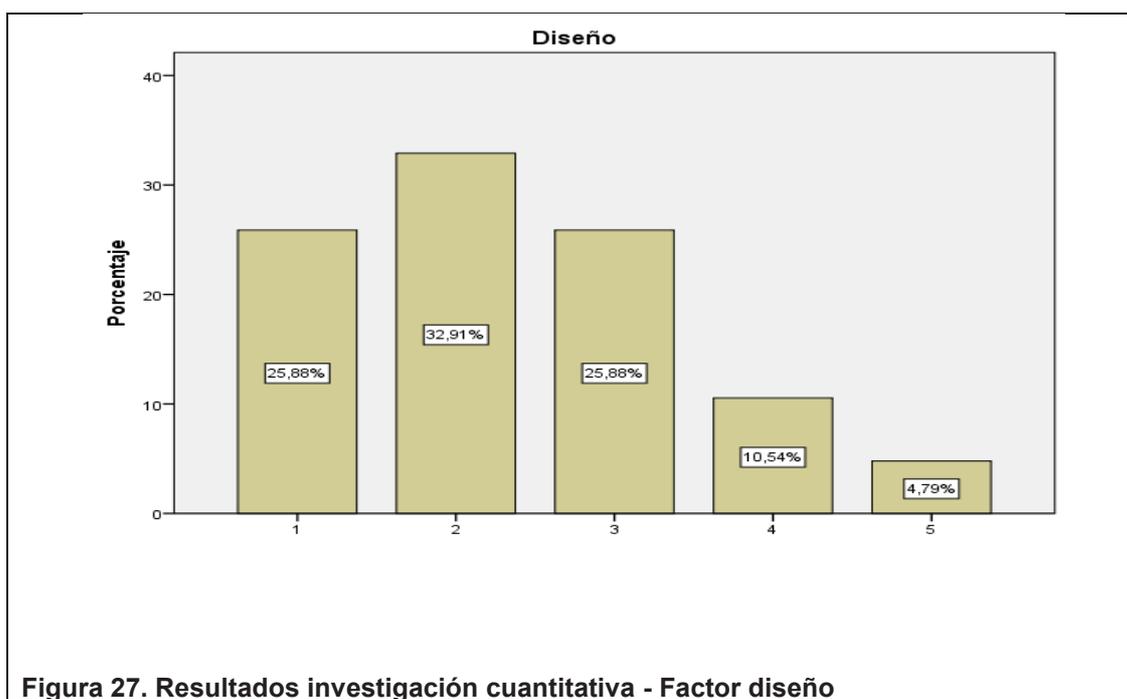


En la tabla33, se observa que los encuestados consideran a la presentación de la gaseosa como un factor no muy influyente en su decisión de compra. Solo el 7,03% lo considera realmente importante.

- **Diseño**

**Tabla 34. Resultados investigación cuantitativa - Factor diseño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	81	21,4	25,9	25,9
	2	103	27,2	32,9	58,8
	3	81	21,4	25,9	84,7
	4	33	8,7	10,5	95,2
	5	15	4,0	4,8	100,0
	Total		313	82,6	100,0
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		



Con respecto al diseño de la gaseosa, se puede considerar que no es un factor influyente en el consumidor del segmento objetivo, al momento de elegir su gaseosa preferida. El 25,88% considera al diseño como un factor nada importante y el 4,79% lo considera realmente importante.

- **Variedad**

Tabla 35. Resultados investigación cuantitativa - Factor variedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	124	32,7	39,6	39,6
	2	61	16,1	19,5	59,1
	3	50	13,2	16,0	75,1
	4	61	16,1	19,5	94,6
	5	17	4,5	5,4	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

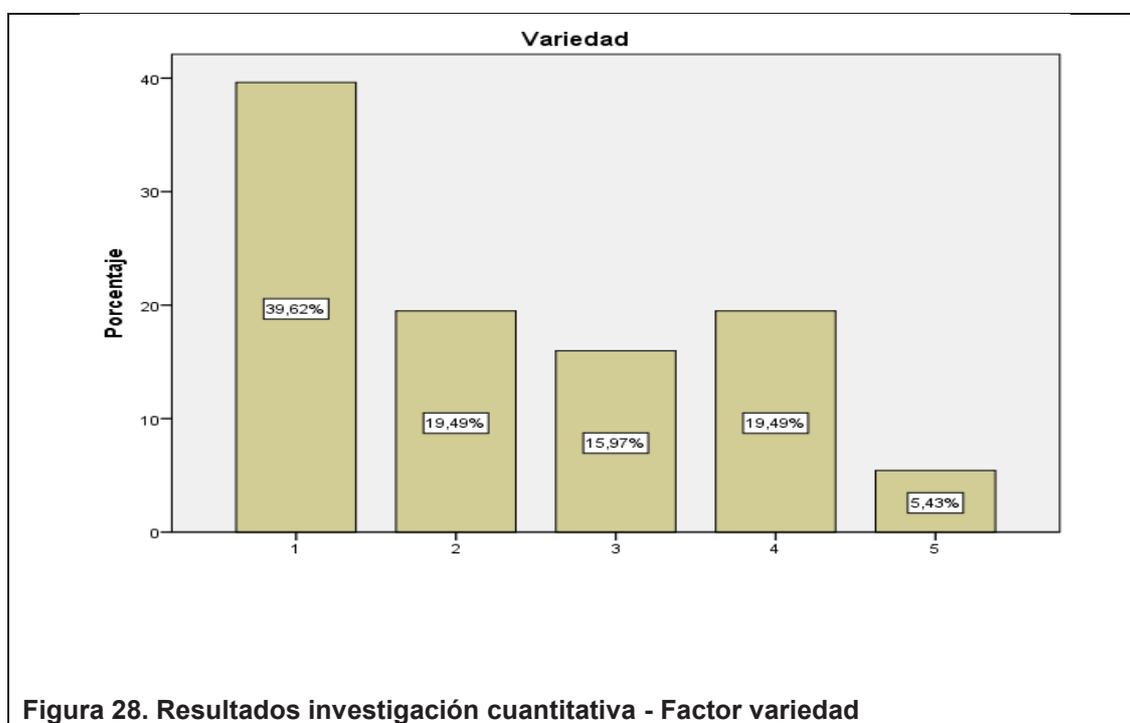


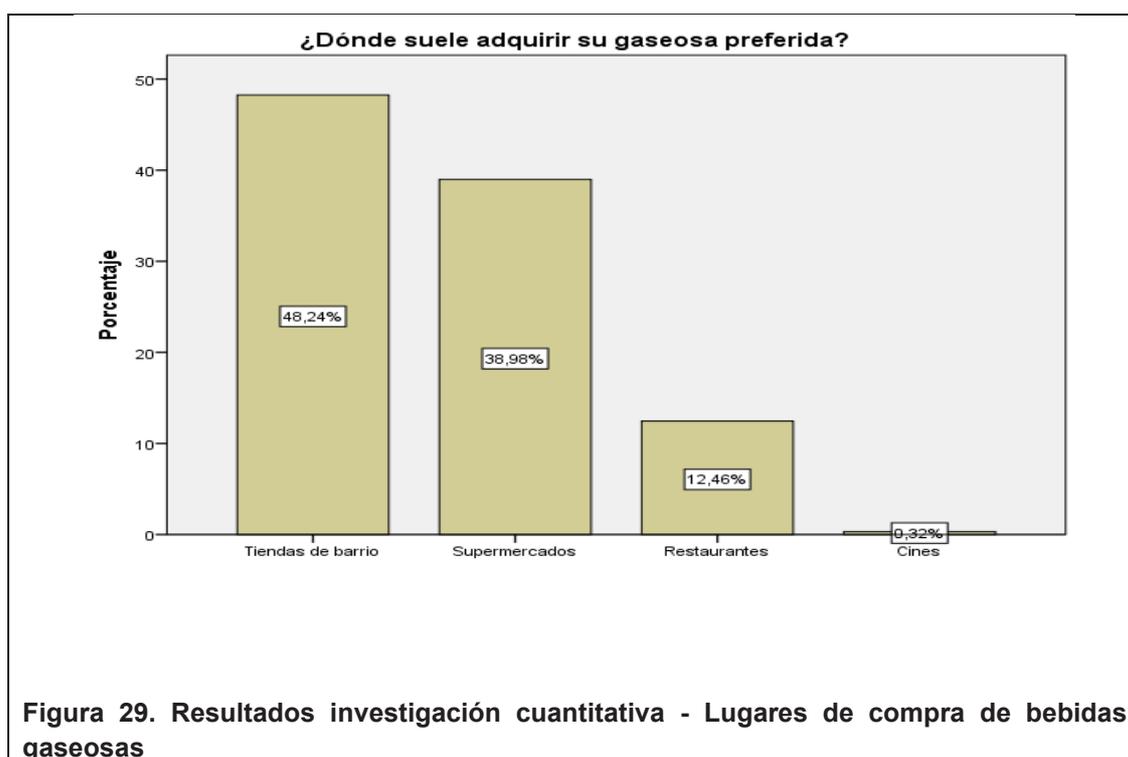
Figura 28. Resultados investigación cuantitativa - Factor variedad

Como se observa la figura 28, la variedad de la gaseosa no es un factor determinante al momento de adquirirla. El 39,62% considera a la variedad un factor nada importante, mientras que el 5,43% la considera muy importante en su elección.

## Lugar de compra

**Tabla 36. Resultados investigación cuantitativa - Lugares de compra de bebidas gaseosas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tiendas de barrio	151	39,8	48,2	48,2
	Supermercados	122	32,2	39,0	87,2
	Restaurantes	39	10,3	12,5	99,7
	Cines	1	,3	,3	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

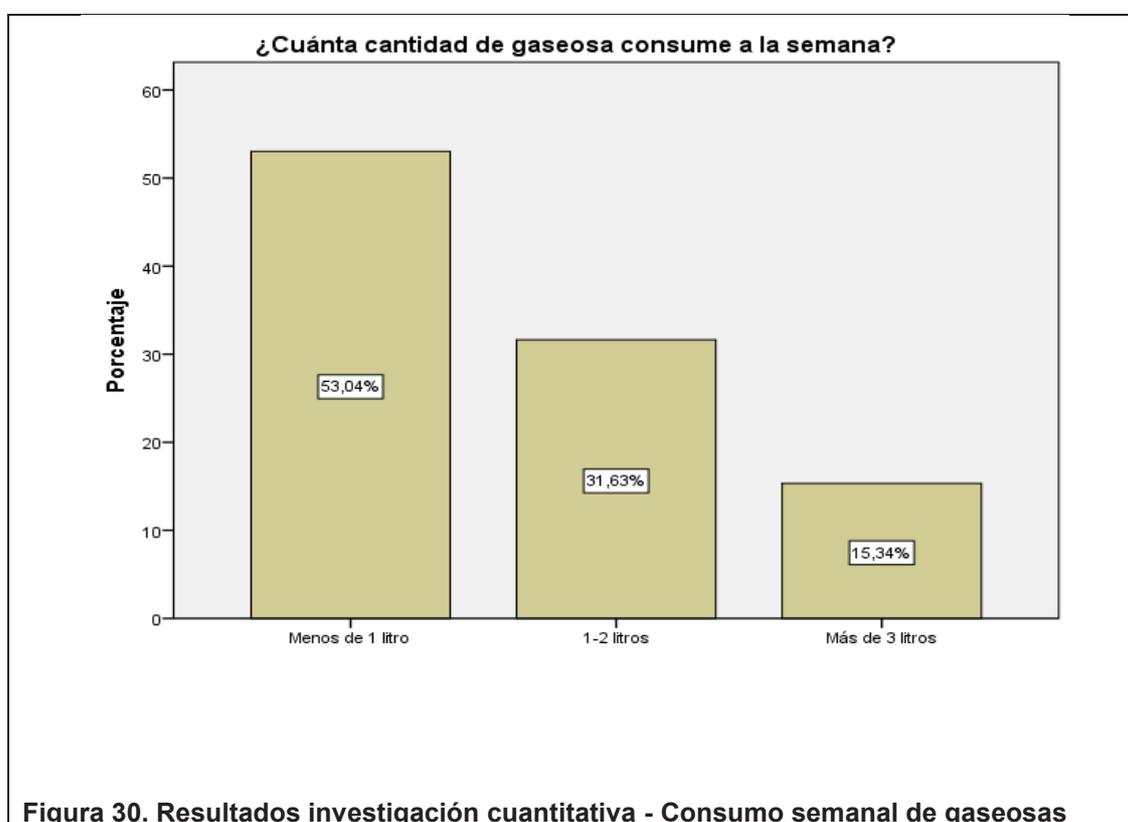


De acuerdo a la figura 29, hay dos lugares preferidos por el segmento objetivo en los cuales adquieren gaseosas, el 48,24% acude a tiendas de barrio y el 38,98% acude a supermercados. El lugar en el que los encuestados adquieren de menor manera esta bebida, es en los cines.

## Cantidad de consumo

Tabla 37. Resultados investigación cuantitativa - Consumo semanal de gaseosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 litro	166	43,8	53,0	53,0
	1-2 litros	99	26,1	31,6	84,7
	Más de 3 litros	48	12,7	15,3	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

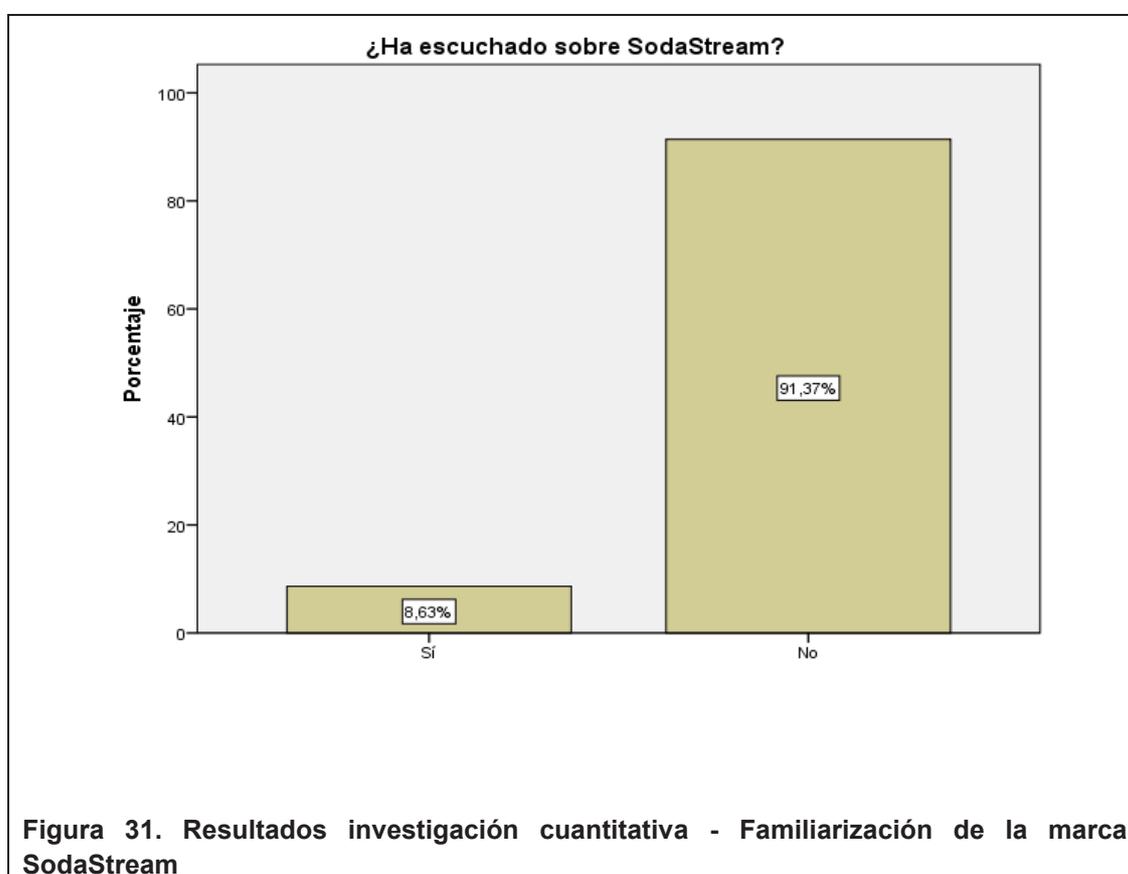


En el gráfico se puede observar que el 53,04% de bebedores de gaseosas, consume menos de un litro a la semana, el 31,63% consume de uno a dos litros a la semana, y el 15,34% consume más de tres litros a la semana.

## Conocimiento sobre SodaStream

Tabla 38. Resultados investigación cuantitativa - Familiarización de la marca SodaStream

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	27	7,1	8,6	8,6
	No	286	75,5	91,4	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

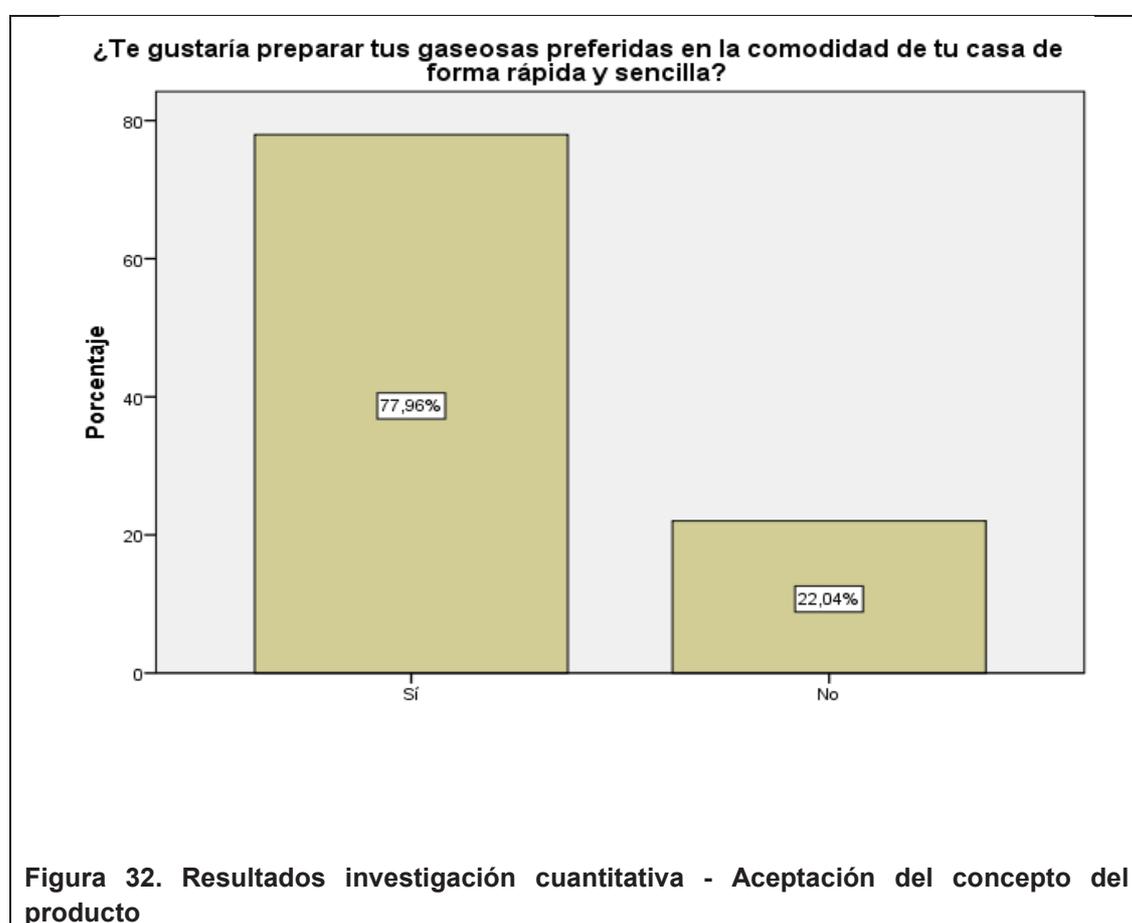


Sobre el conocimiento de la marca SodaStream, se puede observar en la figura 31 que el 91,37% de los bebedores de gaseosa no conocen sobre estos productos, mientras que el 8,63% sí está familiarizado con la marca.

## Aceptación del concepto del producto

Tabla 39. Resultados investigación cuantitativa - Aceptación del concepto del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	244	64,4	78,0	78,0
	No	69	18,2	22,0	100,0
	Total	313	82,6	100,0	
Perdidos	Sistema	66	17,4		
Total		379	100,0		

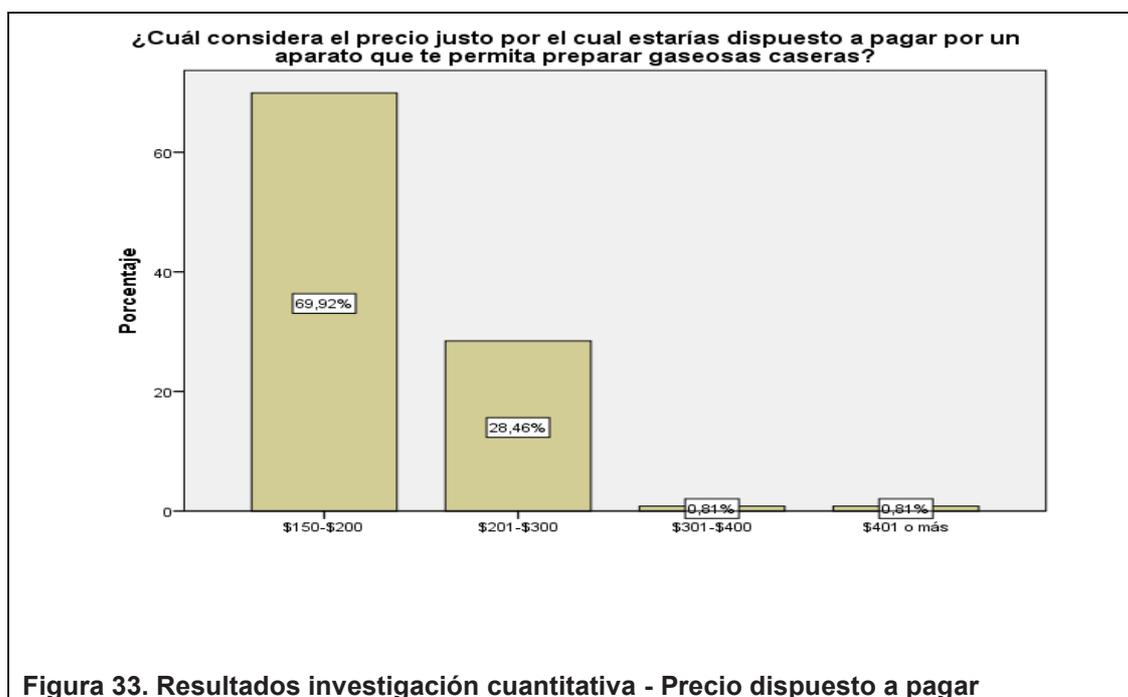


Entre los bebedores de gaseosas, el 77,96% acepta el concepto del producto y le gustaría adquirir un producto que brinde los beneficios de preparación casera de gaseosas. Por otro lado, el 22,04% no está a gusto con este concepto.

## Disposición a pagar

Tabla 40. Resultados investigación cuantitativa - Precio dispuesto a pagar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	\$150-\$200	172	45,4	69,9	69,9
	\$201-\$300	70	18,5	28,5	98,4
	\$301-\$400	2	,5	,8	99,2
	\$401 o más	2	,5	,8	100,0
	Total	246	64,9	100,0	
Perdidos	Sistema	133	35,1		
Total		379	100,0		



En la figura 33 se observa la cantidad la cual los encuestados estuvieran dispuestos a pagar por los productos de SodaStream. El 69,92% está dispuesto a pagar una cantidad de 150 a 200 dólares, mientras que tan solo el 0,81% está dispuesto a pagar 401 dólares o más.

### 3.7.1.2.1 Cruce de resultados

Se realizan tres cruces diferentes:

#### Marca preferida con factor sabor

Tabla 41. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de marca preferida con factor sabor

		Sabor					Total
		1	2	3	4	5	
¿Qué marca de gaseosa consume más?	Coca-Cola	25	4	3	12	136	180
	Sprite	11	2	2	3	54	72
	Fioravanti	2	2	0	3	15	22
	Pepsi	0	0	0	0	2	2
	7up	0	0	0	2	5	7
	Fanta	2	0	0	2	11	15
	Coca-Cola Diet	0	0	0	0	8	8
	Otra	0	0	0	0	7	7
Total		40	8	5	22	238	313

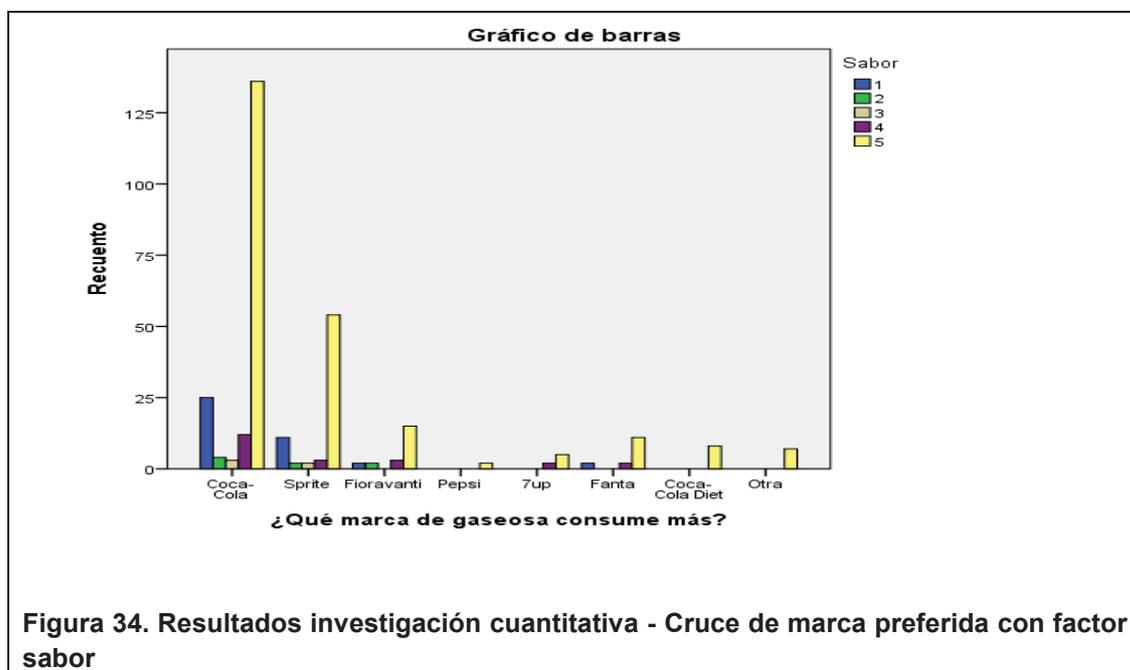


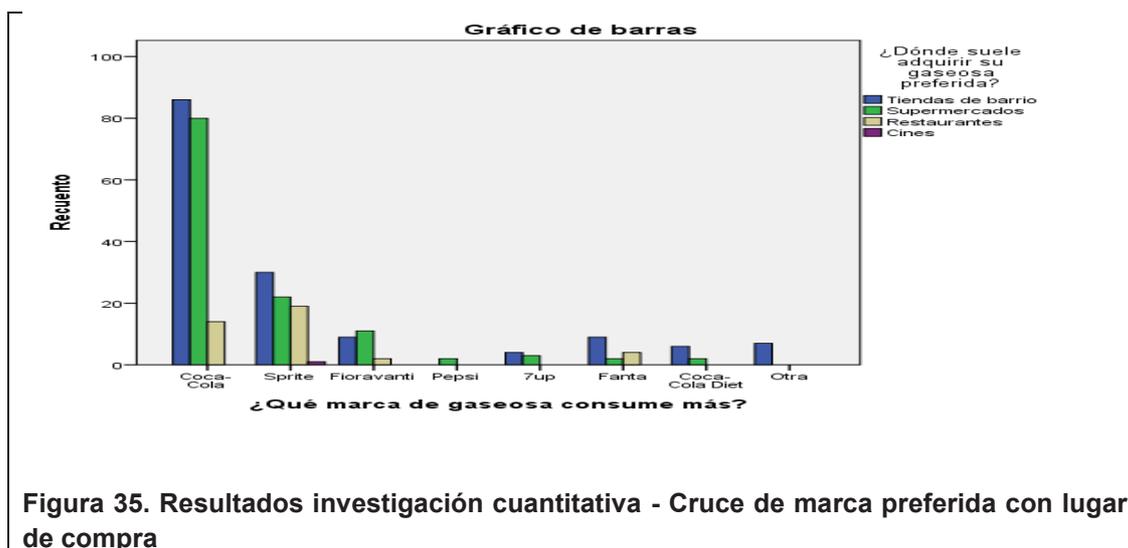
Figura 34. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de marca preferida con factor sabor

Como se puede observar en la figura 34, las personas que consideran que el sabor es un factor muy importante al momento de elegir una marca de gaseosa determinada, se inclinan por adquirir Coca-Cola y en segundo lugar Sprite.

### Marca preferida con lugar de compra

Tabla 42. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de marca preferida con lugar de compra

		¿Dónde suele adquirir su gaseosa preferida?				Total
		Tiendas de barrio	Supermercados	Restaurantes	Cines	
¿Qué marca de gaseosa consume más?	Coca-Cola	86	80	14	0	180
	Sprite	30	22	19	1	72
	Fioravanti	9	11	2	0	22
	Pepsi	0	2	0	0	2
	7up	4	3	0	0	7
	Fanta	9	2	4	0	15
	Coca-Cola Diet	6	2	0	0	8
	Otra	7	0	0	0	7
Total		151	122	39	1	313



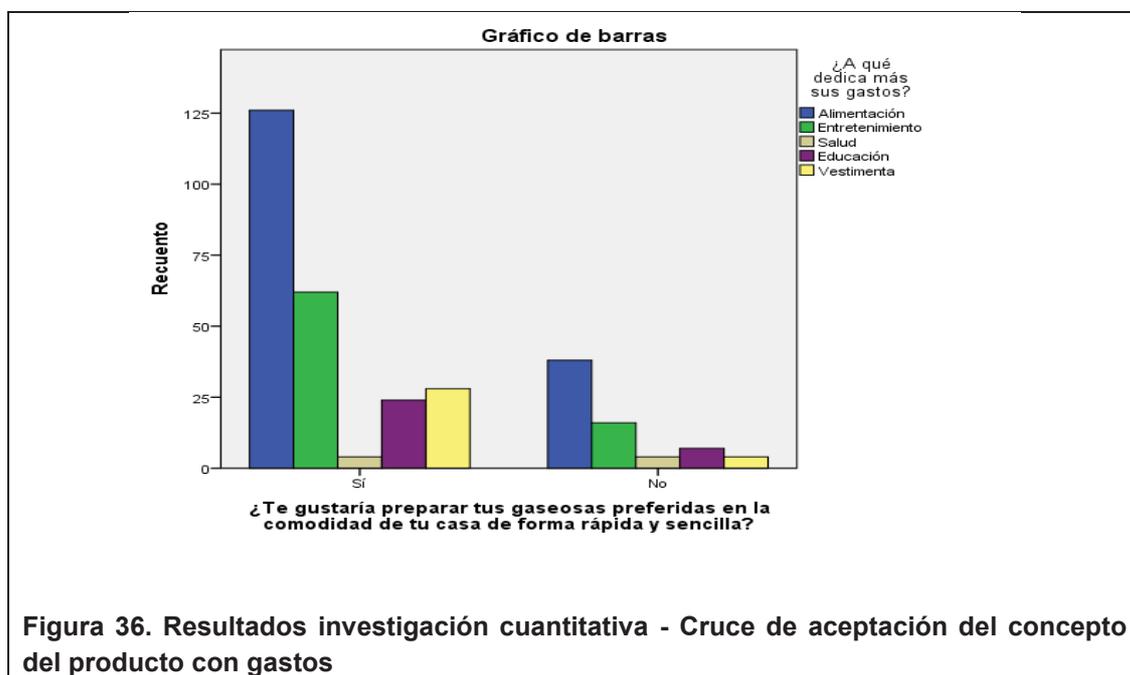
En el cruce realizado podemos observar que las personas que consumen Coca-Cola y Sprite, las adquieren en tiendas de barrio y supermercados. El

resto de marcas de gaseosas también son adquiridas preferencialmente en tiendas de barrio, tan solo la marca Fioravanti tiene una tendencia de ser adquirida en los supermercados.

### Aceptación del concepto del producto con gastos

**Tabla 43. Resultados investigación cuantitativa - Cruce de aceptación del concepto del producto con gastos**

		¿A qué dedica más sus gastos?					Total
		Alimenta ción	Entretenimiento	Salud	Educación	Vestimen ta	
¿Te gustaría preparar tus gaseosas preferidas en la comodidad de tu casa de forma rápida y sencilla?	Sí	126	62	4	24	28	244
	No	38	16	4	7	4	69
Total		164	78	8	31	32	313



Como se puede observar en la figura 36, las personas que estarían dispuestas a adquirir un producto que brinde los beneficios de preparación casera de

gaseosas, son las que dedican mayormente sus gastos a la alimentación y al entretenimiento.

### 3.7.1.3 Conclusiones

- La gran mayoría de encuestados reside en el Norte de Quito y Cumbayá.
- El mayor gasto de los encuestados es en alimentación y entretenimiento.
- Los sujetos encuestados tienen una mayor preferencia por productos de origen extranjero.
- Los medios más efectivos para promocionar productos y servicios en el mercado objetivo, son las redes sociales y la televisión.
- La mayoría de los encuestados consume gaseosa regularmente, de ellos casi el 40% consume esta bebida de dos a tres veces a la semana.
- Los motivos para elegir a la gaseosa sobre otra bebida, son el gusto por la gaseosa y para saciar la sed.
- Las marcas preferidas de los encuestados son en primer lugar Coca-Cola y en segundo lugar Sprite.
- Los factores decisivos que influyen directamente al momento de elegir una gaseosa determinada, son el sabor y el precio, considerados como muy importantes; mientras que el diseño, la variedad y presentación de la gaseosa son muy poco influyentes en la decisión de compra.
- Los miembros del segmento objetivo adquieren su bebida gaseosa preferida principalmente en tiendas de barrio y supermercados.

- Más del 50% de los encuestados que beben gaseosas, consumen menos de un litro de esta bebida a la semana.
- Más del 90% de los encuestados que beben gaseosa, no están familiarizados con los productos de SodaStream.
- El 78% de los bebedores de gaseosa, están dispuestos a preparar esta bebida en sus hogares.
- El precio por el cual se está dispuesto a pagar por un producto que brinde los beneficios de preparar gaseosas caseras, es de 150 a 200 dólares.
- Los encuestados que beben gaseosas y se inclinan por el sabor como factor influyente en su compra, prefieren las marcas Coca-Cola o Sprite.
- Las personas que están dispuestas a preparar sus gaseosas preferidas en la comodidad de sus hogares, dedican mayormente sus gastos a la alimentación.

### **3.8 Tamaño de mercado y tendencias**

De acuerdo a la segmentación de mercado, el mercado objetivo se basa en el número de personas que regularmente consumen bebidas gaseosas en la ciudad de Quito. El mercado que se atenderá, está conformado por jóvenes entre 20 a 29 años de los niveles socioeconómicos medio alto y alto. Según estas variables, se determinó que 30.465 personas cumplen los requisitos mencionados.

En la investigación de mercados, descriptiva cuantitativa, se determinó que de las personas bebedoras de gaseosa, el 77,96% acepta el concepto del producto y le gustaría adquirir un producto que brinde los beneficios de preparación casera de gaseosas.

Por lo tanto, se puede concluir de acuerdo a la segmentación e investigación de mercado, que el tamaño de mercado es de 23.751 personas aproximadamente.

### **3.9 La competencia y sus ventajas**

#### **3.9.1 Coca - Cola del Ecuador**

La gaseosa fue creada en 1885 y desde 1940 se vende en Ecuador. La empresa surge en el país en 1991 a través de la fusión de grupos empresariales que se encargaron de desarrollar la marca en el mercado ecuatoriano.

Guayaquil Bottling Company, fundada por Miguel Seminario, José Estrada Icaza y Luis Orrantia, fue la primera empresa que embotelló Coca – Cola en el país. La empresa fue adquirida por el grupo Noboa en 1990. En la ciudad de Quito, en el año 1961, se creó Industrial de Gaseosas S.A. (Indega) y en Cuenca, el año 1970, las familias Herrera y Eljuri, fundaron Emprosur.

En el año en el que se inició la fusión, la empresa de Guayaquil tenía una sola planta, 1.200 trabajadores, 110 camiones y el 34% de participación del mercado nacional. La empresa de Quito (Indega) contaba con tres plantas embotelladoras, 1.800 trabajadores, 243 camiones y el 50% de participación en el mercado. Finalmente, la empresa del Grupo Herrera – Eljuri tenía cuatro plantas embotelladoras, 950 colaboradores, 150 camiones y el 16% de participación en el mercado.

La Fusión dio paso a Ecuador Bottling Company (EBC), con sede principal en la ciudad de Quito. La estrategia de la fusión buscaba unificar políticas empresariales, mecanismos de distribución y unidad en el uso de la tecnología. Esto permitió que EBC formara una de las mayores Corporaciones de mayor impacto económico en el país. (Taringa, 2010)

EBC estuvo presente en el país hasta el año 2011, año el cual la mexicana Arca inició sus operaciones en Ecuador. La empresa mexicana adquirió, en el segundo semestre del 2010, el 75% de las acciones de Ecuador Bottling Company.

Las ventajas competitivas de Coca-Cola son:

- continuamente exploran y desarrollan nuevas líneas de bebidas, ampliando su portafolio de productos.
- Fuerte inversión en innovación y adquisición estratégica.
- Eficacia y eficiencia en su cadena de valor.
- Liderazgo de mercado.
- Fuertes relaciones de colaboración con sus clientes.
- Alta cobertura geográfica.
- Multi-segmentación.
- Alta experiencia en el negocio.

Actualmente Arca Ecuador mantiene un amplio portafolio de productos, entre los que constan: Refrescos, aguas, jugos, bebidas deportivas y tés.

Los refrescos que comercializa Arca son los siguientes: Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola zero, Fanta, Sprite, Fioravanti, Inca Kola y Schweppes.

### **3.9.2 Pepsi Ecuador**

Pepsi fue inventada por el farmacéutico estadounidense, Caleb Brandham en el año 1898. En el año 2001 The Quaker Oats Company y PepsiCo se fusionaron. En Ecuador la empresa embotelladora de las marcas PepsiCo Internacional, hasta el año 2012, fue la compañía Delisoda.

Los accionistas de Delisoda son los mismos de Tesalia. En mayo del 2012, la empresa formó una asociación comercial (Joint Venture) con la Corporación de

Bebidas Continental y del Caribe (CBC), con sede en Guatemala. Esta operación incluyó a la empresa Delisoda.

Las ventajas competitivas de Pepsi son:

- Precios inferiores a su rival.
- Amplio portafolio de productos.
- Gestionar reconocidas marcas seguidoras como Pepsi y 7up.
- Satisfacer nuevos mercados, como el de los jóvenes.
- Diferenciación en sabor.

Pepsi es el mayor competidor de Coca-Cola a nivel mundial, en el país la empresa también ofrece refrescos, té y jugos. Las marcas más conocidas en refrescos son Pepsi y 7up, los cuales compiten con los refrescos Coca-Cola y Sprite.

### **3.9.3 Ajecuator**

El grupo empresarial inició sus operaciones el 16 de junio de 1988 en la ciudad de Ayacucho, Perú bajo el nombre de Grupo Kola Real. En el año 2001 ingresa a Ecuador con Ajecuator. Su marca insignia es la reconocida Big Cola. El grupo empresarial tiene presencia en más de 20 países de América Latina, Asia y África.

De acuerdo con un reporte de la consultora de mercados Euromonitor Internacional, Big Cola es el cuarto refresco más consumido del mundo. El top 5 lo ocupan: The Coca Cola Company, PepsiCo, Dr. Pepper Snapple Group, AjeGroup y finalmente, Suntory Holdings Ltd. (Club Darwin, 2012)

El éxito de Big Cola y su rápido crecimiento, recaen en su estrategia de competir por precios bajos y ofreciendo el producto, como lo dice su marca, en volúmenes mayores. De esta forma logra captar un segmento de la población

que proporciona un mayor número de clientes, sensibles a estas características.

Las ventajas competitivas de Big Cola son:

- Liderazgo en costos y precios bajos.
- Presentaciones de sus envases con mayor volumen.
- Tercera empresa en la industria: “top of mind.”

### 3.10 Participación de mercados y ventas de la industria

#### 3.10.1 Participación de mercados

##### 3.10.1.1 Arca Ecuador

Tabla 44. Ventas Anuales de Arca Ecuador

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (USD)</b>
2010	317'227.332
2011	400'868.620
2012	427'699.922
2013	471'007.340

Tomado de: (Ekos Negocios, 2014)



En las figuras superiores se observa las ventas anuales de la empresa Arca Ecuador desde el año 2010 al 2013. Se puede analizar una tendencia de crecimiento sostenible en las ventas anuales de la empresa; en el año 2013 las ventas crecieron en 10.13% en comparación al año anterior, y en 48.48% en comparación al año 2010.

Esta tendencia denota el rápido crecimiento en el consumo de las marcas favoritas en bebidas gaseosas del país, como Coca-Cola y Sprite. Las ventas de las marcas favoritas en gaseosas a nivel mundial siguen creciendo, a pesar del aumento, en los últimos años, de una tendencia en consumo light y saludable.

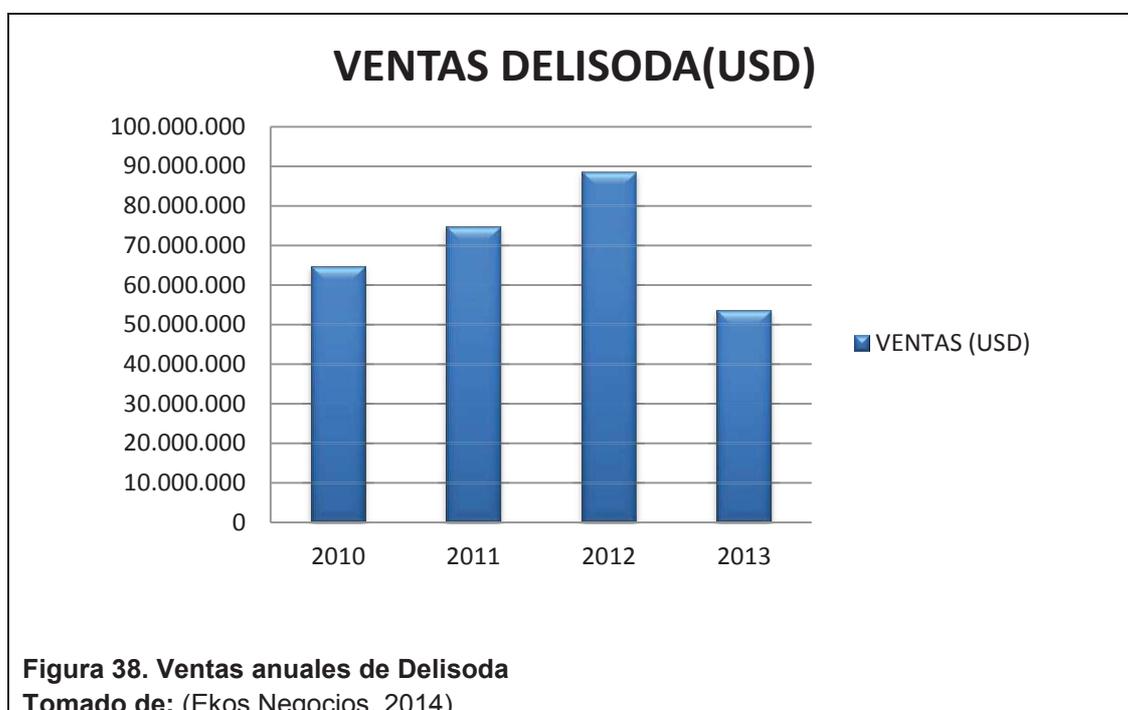
El aumento en las ventas de la empresa está acompañado con el aumento paulatino en la inversión publicitaria de la compañía, Coca-Cola es una de las empresas que más gasta en publicidad a nivel mundial, con el objetivo de mantener el valor de su marca y competir en una industria de gran rivalidad.

### 3.10.1.2 Delisoda

Tabla 45. Ventas Anuales de Delisoda

AÑO	VENTAS (USD)
2010	64'696.164
2011	74'760.097
2012	88'466.557
2013	53'454.474

Tomado de: (Ekos Negocios, 2014)



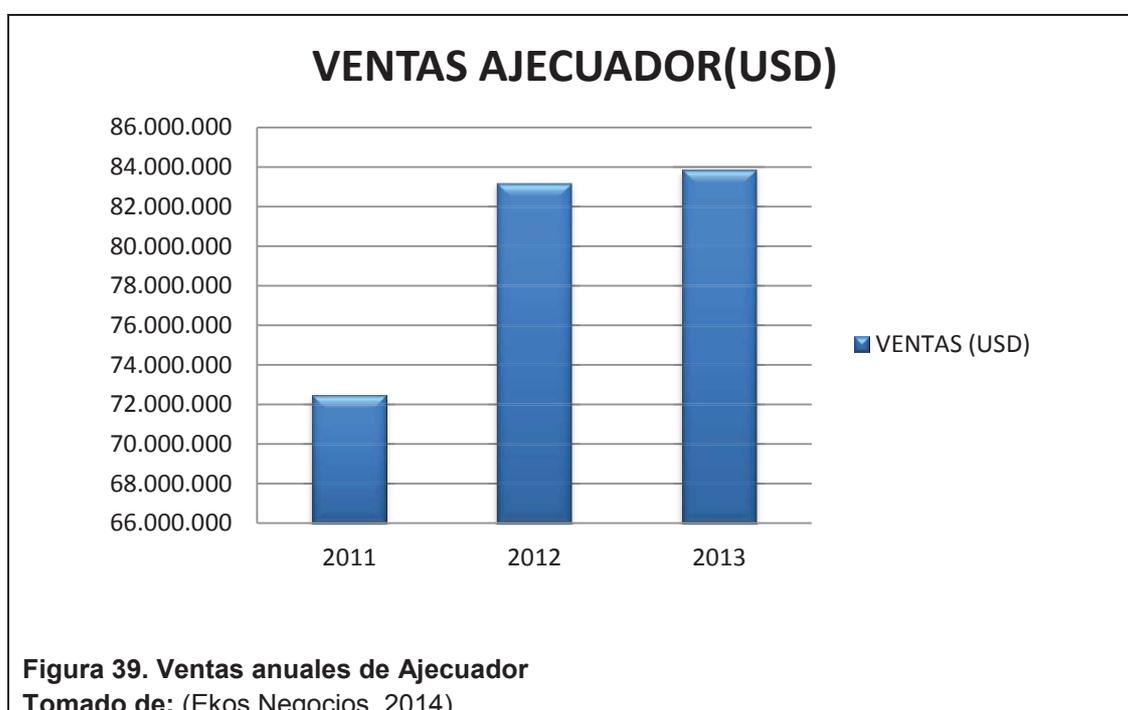
En las figuras superiores se observa las ventas anuales de la empresa Delisoda, representante legal de Pepsi, marca rival de Coca-Cola. A diferencia de su rival, las ventas anuales de Delisoda son sumamente menores a las de Arca Ecuador; por ejemplo, las ventas de Delisoda en el año 2013 fueron de 53'454.474 dólares, mientras que las de Arca Ecuador fueron de 471'007.340 dólares.

### 3.10.1.3 Ajecuator

Tabla 46. Ventas anuales de Ajecuator

AÑO	VENTAS (USD)
2011	72'444.618
2012	83'190.174
2013	83'856.908

Tomado de: (Ekos Negocios, 2014)



De acuerdo a las figuras superiores, las ventas anuales de Ajecuator también presentan un crecimiento año a año. Es interesante mostrar que las ventas de esta empresa se comparan con las de la empresa Delisoda, incluso Ajecuator, en el año 2013, llega a superarlas. Las ventas de Ajecuator en el año 2013 fueron de 83'856.908 dólares, mientras que las de Delisoda fueron de 53'454.474 dólares.

La tasa de crecimiento de las ventas de Ajecuator del año 2013 es de 0.80% en comparación a su año anterior, mientras que el crecimiento en el año 2012 fue de 14.83%.

### 3.10.2 VAB de industria de bebidas

#### Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB) Miles de dólares de 2007

Industrias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5,565,354	5,835,396	6,077,119	6,634,572	6,533,552	6,711,664	7,029,235	7,389,025
Elaboración de bebidas	278,127	282,098	323,112	439,255	445,540	483,434	525,916	620,218
<b>TOTAL VAB</b>	<b>45,484,129</b>	<b>47,581,984</b>	<b>48,510,903</b>	<b>51,504,034</b>	<b>52,351,510</b>	<b>53,724,246</b>	<b>57,784,988</b>	<b>60,618,132</b>
Otros elementos del PIB	2,325,190	2,332,631	2,496,874	2,746,374	2,206,222	2,444,618	2,784,500	3,054,493
<b>TOTAL PIB</b>	<b>47,809,319</b>	<b>49,914,615</b>	<b>51,007,777</b>	<b>54,250,408</b>	<b>54,557,732</b>	<b>56,168,864</b>	<b>60,569,488</b>	<b>63,672,625</b>

**Figura 40. VAB Industria de Bebidas**

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2013)

En la figura 40 se observa el Valor Agregado Bruto (VAB) que aporta la industria de las bebidas a precios constantes de 2007. Desde el año 2005 la industria se encuentra creciendo, alcanzando en el año 2012 un valor real de 620.218 dólares. Sin lugar alguno, es un gran indicador el aumento del VAB de la industria de bebidas año tras año, como se ha mencionado antes, el consumo de bebidas gaseosas en Ecuador sigue una tendencia creciente y no ha mostrado posibles recesiones.

#### Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB) Tasas de variación a precios de 2007

Industrias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	6.4	4.9	4.1	9.2	-1.5	2.7	4.7	5.1
Elaboración de bebidas	4.1	1.4	14.5	35.9	1.4	8.5	8.8	17.9
<b>TOTAL VAB</b>	<b>5.4</b>	<b>4.6</b>	<b>2.0</b>	<b>6.2</b>	<b>1.6</b>	<b>2.6</b>	<b>7.6</b>	<b>4.9</b>
Otros elementos del PIB	3.3	0.3	7.0	10.0	-19.7	10.8	13.9	9.7
<b>TOTAL PIB</b>	<b>5.3</b>	<b>4.4</b>	<b>2.2</b>	<b>6.4</b>	<b>0.6</b>	<b>3.0</b>	<b>7.8</b>	<b>5.1</b>

**Figura 41. Tasas de variación del VAB de Industria de Bebidas**

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2013)

En la figura 41 se observa la tasa de crecimiento del VAB de la industria de bebidas de los años 2005 a 2012. Es interesante mostrar que, el mayor crecimiento que tuvo la industria fue en el año 2008, alcanzando un crecimiento de 35.9% en relación a su año anterior. El año en el cual la industria creció menos, fue en el año 2006 y 2009, con un crecimiento de 1.4%. Como se puede observar en el año 2009, el sector de la manufactura decreció en -1.5%, sin embargo la industria de las bebidas se mantuvo con una tendencia de crecimiento positiva.

### 3.10.3 Ventas de la industria

Tabla 47. Ventas Anuales de Bebidas no Alcohólicas

<b>VENTAS ANUALES DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS (USD)</b>
<b>2007</b>	303'839.436,19
<b>2008</b>	395'773.423,40
<b>2009</b>	476'899.517,28
<b>2010</b>	550'285.444,41
<b>2011</b>	629'440.267,60
<b>2012</b>	627'814.817,13

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2013)



Al observar los gráficos superiores, se pueden analizar datos interesantes, uno de ellos es el crecimiento anual y constante en los ingresos de las compañías fabricantes de bebidas no alcohólicas en el país. Los datos se obtienen del portal web de la Superintendencia de Compañías.

En la tabla 47 se observa la evolución de las ventas de las empresas mencionadas; en comparación con el año 2007, los ingresos obtenidos en el año 2012 superan en más de la mitad de los obtenidos en ese año. Sin embargo al analizar, igualmente la tabla 47 y figura 42, los ingresos obtenidos en el año 2012 son ligeramente inferiores a los obtenidos en el año 2011.

Esta industria aporta con millones de dólares al sector de la manufactura y no deja de crecer. Al estudiar las tasas de variación de los ingresos de la industria, se confirma una tendencia positiva en el crecimiento de las ventas anuales en la industria de bebidas no alcohólicas. El año en el cual la industria obtuvo un mayor crecimiento, dentro del periodo estudiado, es el año 2008, creciendo en 30,26% en comparación con su año anterior. Dentro de este mismo periodo, se obtuvo tasas de variación positivas que oscilan entre 14 y 30%; a excepción del año 2012, en el cual se obtuvo una variación negativa de -0,26%. Sin lugar

alguno, es una industria que genera ingresos interesantes, sin embargo dentro de bebidas gaseosas, el mercado crece a un menor ritmo, debido a que se encuentra en una industria con un mercado casi saturado y varias empresas competidoras.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Estrategia General de Marketing

DAK Importadora seguirá una estrategia de diferenciación y posicionamiento, comunicando la ventaja competitiva de los diferentes productos de SodaStream.

La estrategia de diferenciación se encuentra implícita en todos los productos que ofrece la compañía, siguiendo la visión de revolucionar la forma en que se consume actualmente las bebidas gaseosas. Como se ha mencionado anteriormente, el producto es innovador, con atributos y beneficios únicos. La diferenciación se encuentra en el cambio que ofrece al cliente en su hábito de consumir bebidas gaseosas; con los productos de la compañía, el cliente puede preparar dichas bebidas en la comodidad de su hogar de forma rápida y sencilla, sin perjudicar al medio ambiente al no utilizar botellas de plástico y al no necesitar energía para su funcionamiento.

La estrategia de posicionamiento seguirá una propuesta de valor de más por menos, por lo que se ofrecerá al cliente un producto de muy buena calidad, con atributos y beneficios que transmiten el valor agregado de SodaStream, a cambio de un costo inferior. El cliente ahorra en gastos al adquirir los productos de la compañía; si el mismo adquiriese las gaseosas de la manera convencional, generaría gastos por cada compra de la bebida en botellas de plástico y costos sobre el impacto ambiental, además el cliente reduce sus gastos al utilizar SodaStream ya que podrá preparar cientos de litros de bebidas gaseosas durante el tiempo de vida útil de los modelos.

#### 4.2 Política de precios

Una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de

vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. (Thompson, 2007)

De acuerdo a varios expertos en marketing, a continuación se presentan las principales estrategias de precios:

- **Estrategia de Descremado de Precios:** Una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.
- **Estrategia de Precios de Penetración:** Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios
- **Estrategia de Precios de Prestigio:** Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.
- **Estrategia de Precios Orientada a la Competencia:** En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Para este caso se presentan varias situaciones, como equipararse con los precios de los competidores, diferenciarse con precios superiores, diferenciarse con precios inferiores y mantener el precio frente a la competencia.
- **Estrategia de Precios Para Cartera de Productos:** Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, en ocasiones, la estrategia para fijar el precio de un producto ha de ser diferente si el producto forma parte de

un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos. Dentro de esta estrategia de precios, se presentan cuatro estrategias adicionales: Estrategia de precios para una línea de productos, estrategia de precios para productos opcionales o complementarios, estrategia de precios para productos cautivos y estrategia de precios para paquetes de productos. (Thompson, 2007)

Una vez analizado las estrategias de precios mencionadas anteriormente, se opta por la estrategia de precios para cartera de productos; dentro de esta estrategia la empresa seguirá la estrategia de precios para paquetes de productos, la estrategia de precios para productos cautivos y la estrategia de precios para productos complementarios.

El precio del producto tiene que responder a los beneficios que ofrece el producto, a los resultados de la investigación de mercado y a las características del segmento objetivo. La elasticidad de los consumidores tiende a ser inelástica o insensible ante variaciones en los precios de los productos, ya que los clientes pertenecen a una clase social media-alta o alta.

Sin embargo, al existir un producto sustituto, que son las bebidas gaseosas, y si el precio de los productos de SodaStream se lo percibe como excesivamente alto, los consumidores optarán por adquirir la bebida gaseosa de la competencia, como se lo ha adquirido tradicionalmente.

Los beneficios que ofrece SodaStream son únicos, entre estos están el de poder preparar una bebida gaseosa en la comodidad de la casa, similares a las de la competencia. Es un producto amigable con el medio ambiente y fácil de usar.

#### **4.2.1 Estrategia de precios para paquetes de productos**

Cuando el consumidor adquiere por primera vez el producto de SodaStream, su paquete está conformado por el aparato de SodaStream, un tanque

gasificador y un jarabe saborizante; por lo que el precio que señala el envase primario o caja que contiene a SodaStream, es el precio por los tres productos mencionados. Los precios de acuerdo al segmento objetivo y según los modelos a escoger oscilan entre los 150 y 300 dólares americanos. Esto corresponde a un precio en el cual se obtendrá mayores beneficios en los productos complementarios, más que en el producto principal.

#### **4.2.2 Estrategia de precios para productos cautivos**

Dentro de los productos que ofrece DAK Importadora, está el tanque carbonatado, el cual es indispensable para el funcionamiento del producto principal. En el anexo 7 se puede observar dichos tanques. Al ser este un producto necesario y limitado en cuanto a su tiempo de vida, se cobrará un precio más alto en relación a su costo, de esta forma se obtendrá mayores beneficios empresariales.

#### **4.2.3 Estrategia de precios para productos complementarios**

La compañía ofrece productos complementarios, como son los jarabes saborizantes (ver anexo 5) y los distintos envases (ver anexo 6). El precio para estos productos, en especial el de los jarabes que tienen mayor rotación, busca obtener un beneficio mayor que el valor de su costo. Cabe recalcar que estos precios seguirán una estrategia de precios bajos para hacer atractivos a los productos y obtener un mayor ciclo de vida de la marca y del producto principal.

#### **4.3 Táctica de ventas**

Se utilizarán algunos métodos de ventas de acuerdo al modelo de negocio de la empresa, como distribuidores autorizados y ventas on-line. DAK Importadora busca ser el distribuidor exclusivo de la marca de SodaStream en Ecuador y de esta manera utilizar empresas de ventas al por menor posicionadas en el país. Las ventas de este tipo de producto son constantes, ya que no dependen de alguna temporada o estación.

### **4.3.1 Ventas mediante distribuidores autorizados**

La empresa buscará alianzas estratégicas con minoristas líderes en el mercado. Entre los minoristas seleccionados se encuentran los supermercados Megamaxi y la empresa de ventas por televisión, TVentas.

#### **4.3.1.1 Corporación Favorita C.A.**

Supermercados Megamaxi forman parte de la Corporación Favorita, empresa que ha estado presente en el país por más de 60 años. En la década de los 80, Supermercados La Favorita, optó por una estructura empresarial con alianzas estratégicas, para satisfacer la creciente demanda de diversidad de productos y servicios relacionados con el hogar. (CORPORACIÓN FAVORITA, 2014) En los supermercados Megamaxi se puede encontrar gran variedad de productos, entre alimentos, prendas de vestir, electrodomésticos, bienes para el hogar, entre otros.

#### **4.3.1.2 TVENTAS**

TVentas, fundada en 1988, es la primera empresa de ventas por televisión en Sudamérica. La empresa tiene una red de más de 40 locales comerciales en las principales ciudades del Ecuador, un programa diario de venta por televisión y realiza entrega a domicilio. TVentas sirve a proveedores del Ecuador y el mundo que deseen promocionar y distribuir sus productos de manera rápida y efectiva. (TVentas, 2014)

### **4.3.2 Ventas online**

Las ventas online es otro método de ventas a utilizar, esto con respecto al segmento objetivo, ya que son clientes que interactúan diariamente en el internet, poseen teléfonos inteligentes, y están acostumbrados a ciertas comprar por internet.

Todos los productos se venden mediante la página web de SodaStream, a excepción de los tanques carbonatados. No se comercializan los tanques carbonatados ya que son considerados carga peligrosa, por ende ninguna

empresa de paquetería maneja este tipo de bien. En este caso se podrán encontrar dichos tanques en los distintos puntos de venta autorizados.

La página web es amigable con el visitante y de fácil interacción, en la página se ofrece información detallada de cada producto y de su existencia; también se detalla los distintos puntos de venta, así como de videos interactivos acerca del uso del producto. En el anexo 8 se puede observar un ejemplo de la página de inicio de SodaStream.

Para la distribución de los productos vendidos de forma on-line, se utilizarán los servicios de la empresa Servientrega. Esta empresa tiene presencia en el país desde 1994, actualmente tiene una cobertura en todas las provincias del país, incluidas las Islas Galápagos. Servientrega presta el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta. La empresa ofrece dos tipos de servicio, el servicio de mercancía premiere y el servicio de mercancía industrial.

- **Mercancía Premiere:** Orientada a clientes naturales y empresas con ventas multinivel, por catálogo o por internet con altas necesidades de distribución donde una guía ampara una unidad para solo un destinatario.
- **Mercancía Industrial:** Para ventas de un alto volumen de despachos, con ventas en almacenes de cadena, mayoristas, distribuidores, etc; se ha desarrollado un proceso logístico con mínimos tiempos de entrega, mínima manipulación de la mercancía, medios de comunicación, sistemas de seguridad y un desarrollo tecnológico que permite suministrar información oportuna sobre cada uno de los envíos. (SERVIENTREGA, 2014)

## 4.4 Política de servicio al cliente y garantías

### 4.4.1 Servicio al cliente

Como política de servicio al cliente, todos los funcionarios de DAK Importadora brindarán un servicio de manera adecuada a todos los clientes y distribuidores autorizados, así como a terceras personas. Es responsabilidad de todos los funcionarios cumplir con las siguientes normas de atención al cliente:

- Respetar y valorar a todos los clientes establecidos y potenciales.
- Recibir, atender y canalizar cualquier tipo de queja o sugerencia al departamento de servicio al cliente o a quien corresponda.
- Atender a todos los clientes con igualdad de condiciones, sin preferencia y discriminación.
- Mantener una actitud proactiva y personalizada con todos los clientes.

Adicional a esto el departamento de servicio al cliente, utilizará el modelo de gestión CRM (Customer Relationship Management) por sus siglas en inglés. Este modelo se utilizará con el objetivo de promover la fidelidad y satisfacción de los clientes. Al utilizar la estrategia de CRM, la empresa podrá anticiparse a las necesidades del cliente.

Con CRM como modelo de gestión, a lo que refiere a las ventas online, se mantendrá una base de datos y se estudiará la rotación en la compra de cada producto de forma personalizada, es decir por cada cliente; se enviarán correos electrónicos a los clientes para promocionar y recordar los productos que, de acuerdo a su consumo estén próximos a agotarse, como los jarabes o cilindros gasificadores.

Por último, se aplicará un servicio postventa, el cual permitirá conocer la opinión de los clientes, mediante un formulario que se le enviará por correo electrónico. En la página web se podrá receptar quejas y sugerencias, además de incluir videos interactivos sobre el manejo y uso de SodaStream. Al comprar

el modelo de SodaStream, el paquete incluye un manual sencillo con instrucciones para el uso del mismo.

#### **4.4.2 Garantías**

La empresa seguirá las políticas de garantía de la casa matriz. Las garantías se aplican únicamente en los modelos de SodaStream, es decir en la máquina principal. La garantía varía por cada modelo, desde los dos hasta los cinco años. Por ejemplo el modelo “Fountain Jet” (ver anexo 9) tiene una garantía de 2 años, mientras que el modelo “Genesis” (ver anexo 10) tiene una garantía de 5 años.

Adicional a esto, DAK Importadora mantiene la política de que si el cliente no se encuentra satisfecho por cualquier razón, podrá devolver su modelo hasta 30 días después de realizada su compra.

### **4.5 Promoción y publicidad**

#### **4.5.1 Publicidad**

Para poder comunicar los productos y beneficios de SodaStream, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, se utilizarán el internet, la televisión y las vallas publicitarias.

##### **4.5.1.1 Publicidad por internet**

El internet es el medio más utilizado por el segmento objetivo, ya sea mediante por el uso de sus teléfonos inteligentes o por el uso de un computador o laptop. Adicional a esto, las personas que conforman el segmento objetivo se encuentran, la mayoría del tiempo, interconectadas entre sí y con el resto del mundo, mediante el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.

- **Facebook:** La red social Facebook permite crear páginas empresariales, en la cual DAK Importadora podrá obtener seguidores, y utilizar la página para subir videos, fotografías y noticias acerca de la empresa y sus productos. Adicional a esto, la plataforma virtual también permite publicitar, en la sección de noticias de los potenciales clientes, los productos o dar información de la empresa.
- **Twitter:** Esta plataforma virtual es usada como medio para informar, mediante fotografías o mensajes de hasta 140 caracteres. Twitter permite ser usada tanto por personas naturales o empresas. La empresa crea un perfil y obtiene seguidores. Todos los mensajes que publique la empresa, serán publicados en la página inicial de los usuarios que siguen a la empresa.
- **Instagram:** Es una plataforma virtual que su uso es únicamente el de compartir fotografías con distintos efectos especiales. De esta manera la empresa podrá compartir las imágenes de todos sus productos y complementos.

#### 4.5.1.2 Publicidad por televisión

La publicidad por televisión se usará en menos frecuencia que la publicidad por internet. Se utilizará propagandas que se transmitirán en los canales de mayor sintonía, como Ecuavisa y Teamazonas.

Estos canales son los de mayor influencia y credibilidad en el segmento objetivo, además de que los noticieros de la noche tienen mayor número de espectadores. Dichos canales son también utilizados por la competencia del sector, como Coca-Cola y PepsiCo.

#### **4.5.1.3 Publicidad en vallas**

Las vallas publicitarias sirven como complemento para que el producto se posicione en la mente del consumidor. Las vallas publicitarias estarán ubicadas en lugares estratégicos según el segmento objetivo, como los valles de Cumbayá y Tumbaco, también en lugares de afluencia de la ciudad como el sector del Quicentro, Eloy Alfaro y Gonzales Suarez.

#### **4.5.2 Promoción de ventas**

Para incentivar a las personas que prueben el producto, se implementará muestras gratis, descuentos y material POP.

##### **4.5.2.1 Muestras gratis**

Para demostrar el fácil uso del producto y sus beneficios, se alquilarán pequeñas islas en los centros comerciales y lugares de afluencia del segmento objetivo. Los centros comerciales en los cuales se darán muestras gratis, son el Quicentro y Scala; también se estará presente en la Plaza de las Américas los fines de semana y en distintas universidades de la ciudad.

En los stands habrá modelos que repartirán flyers y muestras gratis de la bebida, además de una persona encargada de comunicar los beneficios del producto y demostrar el uso del mismo. Adicional se exhibirán los distintos modelos y jarabes de SodaStream.

##### **4.5.2.2 Descuentos**

Los descuentos incentivarán la venta de los productos y serán usados en temporadas especiales. Al inicio de las operaciones de la empresa, como incentivo de compra se ofrecerán descuentos en los modelos de SodaStream de hasta el 25%. Posteriormente en temporadas como navidad, se ofrecerán descuentos de hasta el 20% en toda la mercadería.

Adicional a esto, dentro del primer mes de la apertura de DAK Importadora implementará la promoción 2x1 en jarabes. Esta promoción aplica únicamente si el cliente adquiere un jarabe adicional al del incluido por la compra de un modelo de SodaStream y si la compra se realiza en la página web de la empresa.

#### **4.5.2.3 Material POP**

El material POP será usado en los stands que promocionen el producto mediante muestras gratis. El tipo de material POP usado será el copete, que es un gráfico colocado en lo alto de los anaqueles o islas con figura especial.

El gráfico a colocar será el de los distintos modelos de SodaStream y jarabes. De esta forma atraerá a las personas de forma visual a los stands, y así se percatarán del sistema de SodaStream y de las distintas bebidas que se regalan en forma de muestra.

#### **4.6 Distribución**

Se utilizarán dos tipos de canal de distribución, el indirecto largo, el cual incluye mayoristas, minoristas y distribuidores; y el indirecto corto, es decir existe un único intermediario entre fabricante y consumidor.

El canal de distribución indirecto largo será utilizado en las ventas minoristas, es decir las ventas que se realicen en los distintos distribuidores autorizados. La casa matriz de SodaStream actúa como fabricante, la empresa importa la mercadería en forma de mayorista y distribuye la misma a los distintos distribuidores autorizados. Como se trató anteriormente, los distribuidores serían minoristas que comercializan la mercadería al consumidor final, como Megamaxi y TVentas.

Se contratará un agente aduanero, que en conjunto con el departamento de compras, se encargarán de realizar los trámites de importación y

nacionalización. El transporte de carga internacional se realizará directamente con la naviera, no se contratará a un freight forwarder.

El canal de distribución corto será la página web de la compañía, donde se realizan las ventas online. Como se trató anteriormente, para la distribución de la mercadería a los consumidores que adquieran los productos por este medio, se contratará a la empresa Servientrega.

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1 Estrategia de Operaciones

Como se ha mencionado anteriormente, los productos que comercializará DAK Importadora son: Los modelos de SodaStream, los jarabes, los tanques gasificadores y las botellas. Todos estos productos serán importados desde los Estados Unidos y transportados vía marítima hasta el puerto de Guayaquil.

El proveedor será SodaStream USA, debido a los costos que representan a la compañía, la compra y transporte de la mercadería desde dicha ubicación; además del soporte que brinda la empresa en temas operacionales y de marketing hacia Latinoamérica.

Toda la mercadería será transportada vía terrestre, desde las bodegas de SodaStream en Nueva Jersey, hasta Miami para ser transportada, finalmente, vía marítima hasta el puerto de Guayaquil.

El manejo de la carga se realizará mediante el servicio LCL para consolidar la mercadería y eficientar el envío, y también mediante el servicio FCL cuando el volumen de la carga necesite un contenedor completo. El tipo de carga a manejar es carga seca y el tiempo de tránsito, de origen a destino, es en promedio 8 días. Se contratará los servicios de transporte marítimo de Optima Global Logistics de la empresa AirTrans. A continuación se detallan las tarifas de embarques marítimos de la empresa mencionada:

Tabla 48. Tarifas de transporte marítimo para carga suelta de la empresa AirTrans

TARIFAS CARGA SUELTA MIAMI – GUAYAQUIL		
	TARIFA	MINIMO
FLETE MARITIMO POR TON O M3	\$ 75,00	\$ 165
B/L	\$ 45,00	
SED (partida sobre \$ 2,500)	\$ 35,00	
TRANSFER FEE (hasta 3 pallets)	\$ 45,00	
DESCONSOLIDACION POR TON O M3*	\$ 10,00	\$ 60,00
GASTOS PORTUARIOS POR TON O M3*	\$ 12,00	\$ 65,00
VISTO BUENO*	\$ 45,00	
ADMINISTRACION*	\$ 50,00	
Manejo por Transferencia	5% de flete	
TIEMPO TRANSITO	5 días/ 8 días	

Tomado de: (AirTrans Courier, 2015)

Para determinar la cantidad mínima de envío, se utilizará el programa Requirements Planning, el cual permite conjugar la demanda con la rotación del inventario. Así se mantendrá un eficiente control de inventario que determinará las cantidades mínimas de existencia para realizar nuevas órdenes de compra.

La negociación entre la empresa y el proveedor se regirá bajo el Incoterm FOB (Franco a Bordo), el cual determina que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador. De esta manera el vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía.

### Tratamiento arancelario

A continuación se presentan las partidas arancelarias de los diferentes productos a importar, así como los impuestos, aranceles y documentos de control que determina el gobierno ecuatoriano:

- **Botellas PET & PEN**

**Tabla 49. Aranceles e impuestos de botellas PET & PEN**

<b>Botellas PET &amp; PEN</b>	
<b>Partida arancelaria: 3924900000</b>	
<b>Aranceles e impuestos</b>	<b>%</b>
Advalorem	20
Fodinfra	0,5
I.V.A.	12
I.C.E.	0

No requiere ningún documento de Control Previo.

No requiere ninguna Norma INEN.

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto.

- **Botellas de vidrio**

**Tabla 50. Aranceles e impuestos de botellas de vidrio**

<b>Botellas de vidrio</b>	
<b>Partida arancelaria: 7010902000</b>	
<b>Aranceles e impuestos</b>	<b>%</b>
Advalorem	10
Fodinfra	0,5
I.V.A.	12
I.C.E.	0

Restricción: Instituto Ecuatoriano de Normalización; Certificado de Reconocimiento.

Los artículos de vidrio y vitrocerámica que pueden ser usados para preparar, servir, cocinar y almacenar los alimentos y bebidas, deben cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 200 "ARTÍCULOS DE VIDRIO Y VITROCERÁMICA EN CONTACTO CON ALIMENTOS" (entrará en vigencia transcurridos 90 días calendario desde la fecha de su promulgación en R.O.)

Este Reglamento no aplica a los artículos vidriados, ni a la porcelana esmaltada y, tampoco, a artículos de cerámica.

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto.

- **Jarabes**

**Tabla 51. Aranceles e impuestos de jarabes saborizantes**

<b>Jarabes</b>	
<b>Partida arancelaria: 2106902900</b>	
<b>Aranceles e impuestos</b>	<b>%</b>
Advalorem	10
Fodinfra	0,5
I.V.A.	12
I.C.E.	0

Restricción: Ministerio de Salud Pública; Documento de Control Previo.

No requiere ninguna Norma INEN.

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto.

- **Modelos de SodaStream**

**Tabla 52. Aranceles e impuestos de los modelos de SodaStream**

<b>Modelos de SodaStream</b>	
<b>Partida arancelaria: 8422309020</b>	
<b>Aranceles e impuestos</b>	<b>%</b>
Advalorem	0
Fodinfra	0,5
I.V.A.	12
I.C.E.	0

No requiere ningún Documento de Control Previo.

No requiere ninguna Norma INEN.

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto.

- **Cilindros gasificadores**

**Tabla 53. Aranceles e impuestos de cilindros gasificadores**

<b>Cilindros gasificadores</b>	
<b>Partida arancelaria: 2811210000</b>	
<b>Aranceles e impuestos</b>	<b>%</b>
Advalorem	10
Fodinfra	0,5
I.V.A.	12
I.C.E.	0

No requiere ningún Documento de Control Previo.

No requiere ninguna Norma INEN.

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto.

Para importar los jarabes es imprescindible contar con un Documento de Control Previo avalado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en este caso se trata del etiquetado nutricional en forma de semáforo.

Los importadores de alimentos elaborados deberán acordar con las empresas productoras para que las etiquetas vengas desde su país de origen conforme a las reglas del país, ya que no se puede colocar ningún sticker ni puede ser una impresión cualquiera. El ARCSA autoriza cómo ubicar el etiquetado mediante colores del semáforo, que indiquen su contenido en grasas, azúcares y sal. Se ha normado el formato, la ubicación y porcentaje del área de la etiqueta, (15 o 20 %), que deben ocupar estos colores. Las medidas de la Agencia especifican que: si la etiqueta mide entre 19,5 y 32 cm cuadrados, el “semáforo” debería ocupar un tamaño mayor o igual a 6,25 centímetros cuadrados; si el tamaño de la etiqueta es entre 33 y 161 cm. Cuadrados, ocupará el 20 % de espacio. Cuando las etiquetas midan de 162 cm. cuadrados en adelante, el tamaño del semáforo será del 15 %. (EL MERCURIO, 2014)

Una vez que los fabricantes, importadores y comercializadores cuenten con las nuevas etiquetas, estas deben ser registradas en el sistema automático de la ARCSA, que se encuentra habilitado desde el 20 de enero de 2014 en el portal [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec). La dependencia gubernamental recuerda que para cumplir con este registro los usuarios deben adjuntar el análisis bromatológico de respaldo de sus productos, es decir, el análisis del contenido de la cantidad de cada nutriente que tiene el alimento. Los datos deben ser consignados en gramos. (World Survey Services, 2014)

En el anexo 14 se muestra un ejemplo del etiquetado nutricional en forma de semáforo.

Para que no existan inconvenientes en la importación de los jarabes, se realizará el etiquetado nutricional respectivo, como lo dictamina el gobierno ecuatoriano, en origen en conjunto con el proveedor.

El régimen aduanero a aplicar es el régimen de importación para el consumo, que forma parte de los regímenes de no transformación. Las mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el Territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)

## 5.2 Ciclo de operaciones

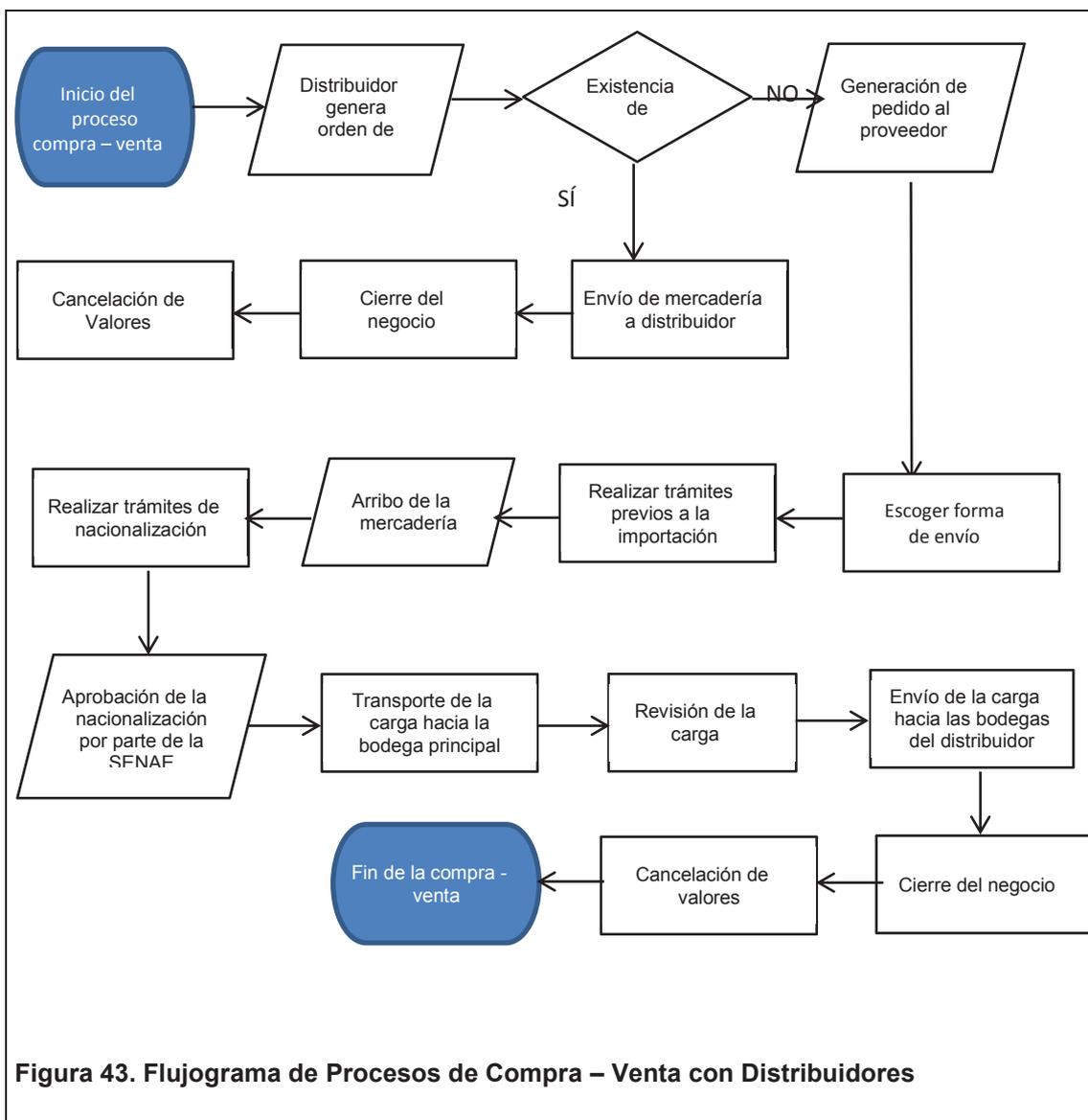


Figura 43. Flujograma de Procesos de Compra – Venta con Distribuidores

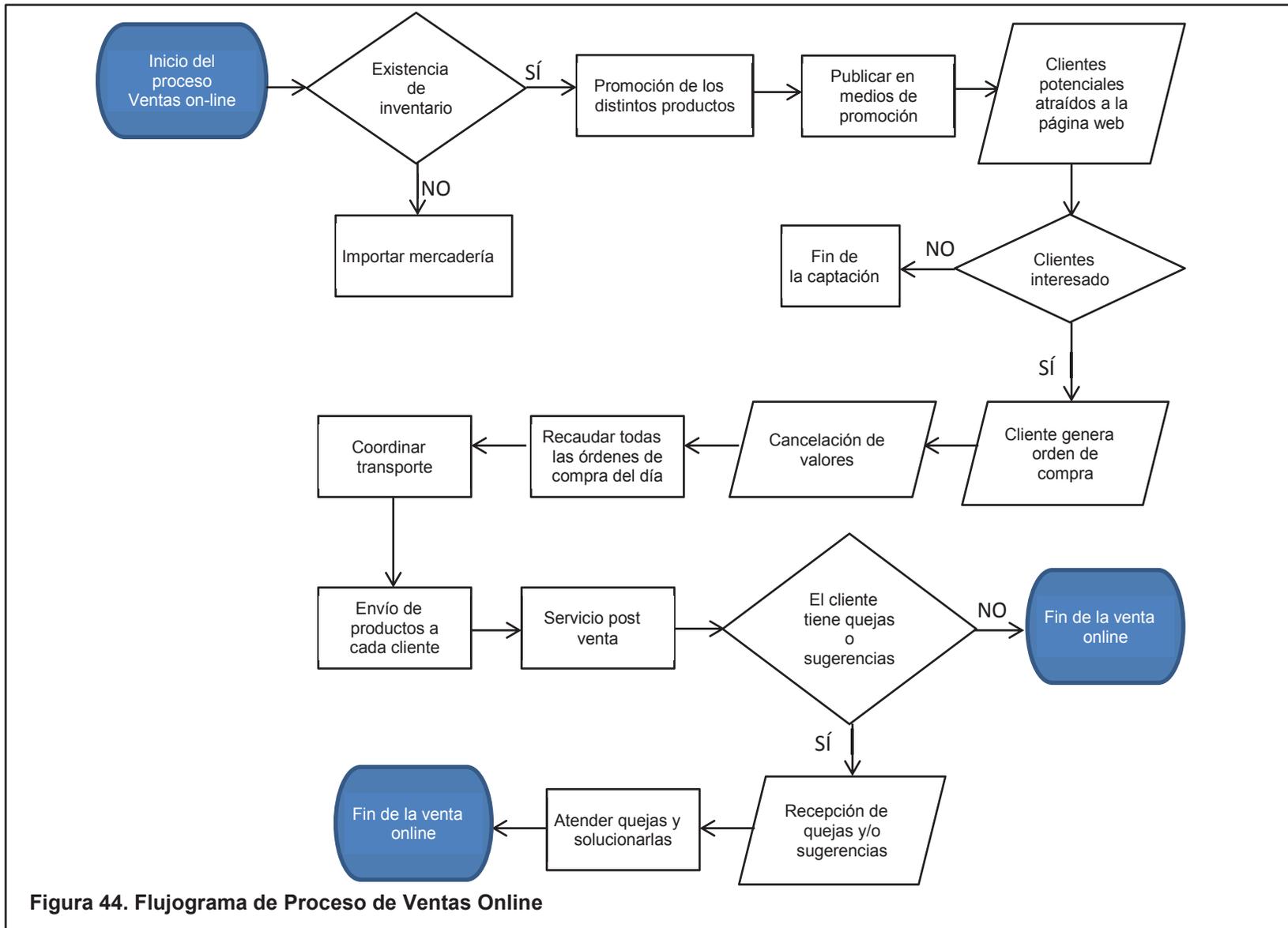


Figura 44. Flujograma de Proceso de Ventas Online

### 5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

La compañía necesita de distintos equipos y herramientas de trabajo para su buen funcionamiento, como computadoras y software para el control de inventario. Dichas herramientas se han organizado entre muebles y equipos de oficina.

A continuación se presenta los distintos activos a utilizar por la compañía:

**Tabla 54. Activos Fijos**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
<b>Equipos:</b>			
Computador de escritorio	4	\$387.99	\$1,551.96
Impresora	1	\$255.99	\$255.99
Copiadora	1	\$1,390.00	\$1,390.00
Software	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Central telefónica	1	\$850.00	\$850.00
<b>Subtotal</b>			<b>\$7,047.95</b>
<b>Muebles:</b>			
Escritorio de oficina	4	\$220.00	\$880.00
Silla para oficina	4	\$47.00	\$188.00
Silla de espera	3	\$49.00	\$147.00
Mesa de reunión	1	\$300.00	\$300.00
Silla para mesa de reunión	6	\$47.00	\$282.00
<b>Subtotal</b>			<b>\$1,797.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$8,844.95</b>

### 5.4 Instalaciones y mejoras

Las instalaciones necesarias para el funcionamiento de DAK Importadora son una oficina comercial y una bodega con el suficiente espacio para albergar a los distintos productos.

Existen dos tipos de flujo de material, el de los productos entregados a los distribuidores autorizados y el de los productos entregados a los clientes online. Los productos serán importados y almacenados en la bodega de la empresa; el tiempo de almacenamiento estará ligado al ciclo de pedidos de los distribuidores y a la cantidad de ventas online.

A continuación se presenta el plano esquemático de la bodega de la compañía:

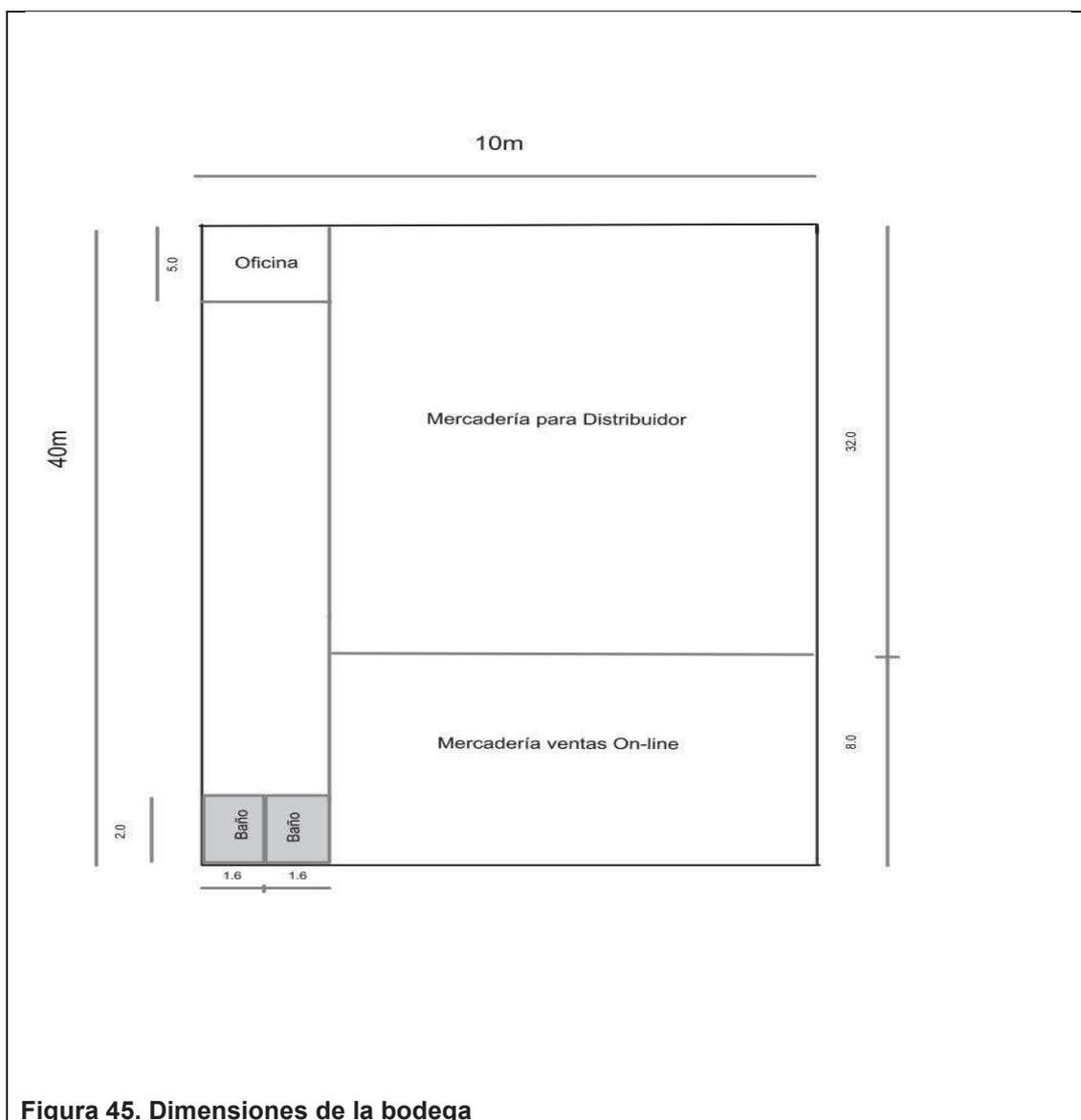
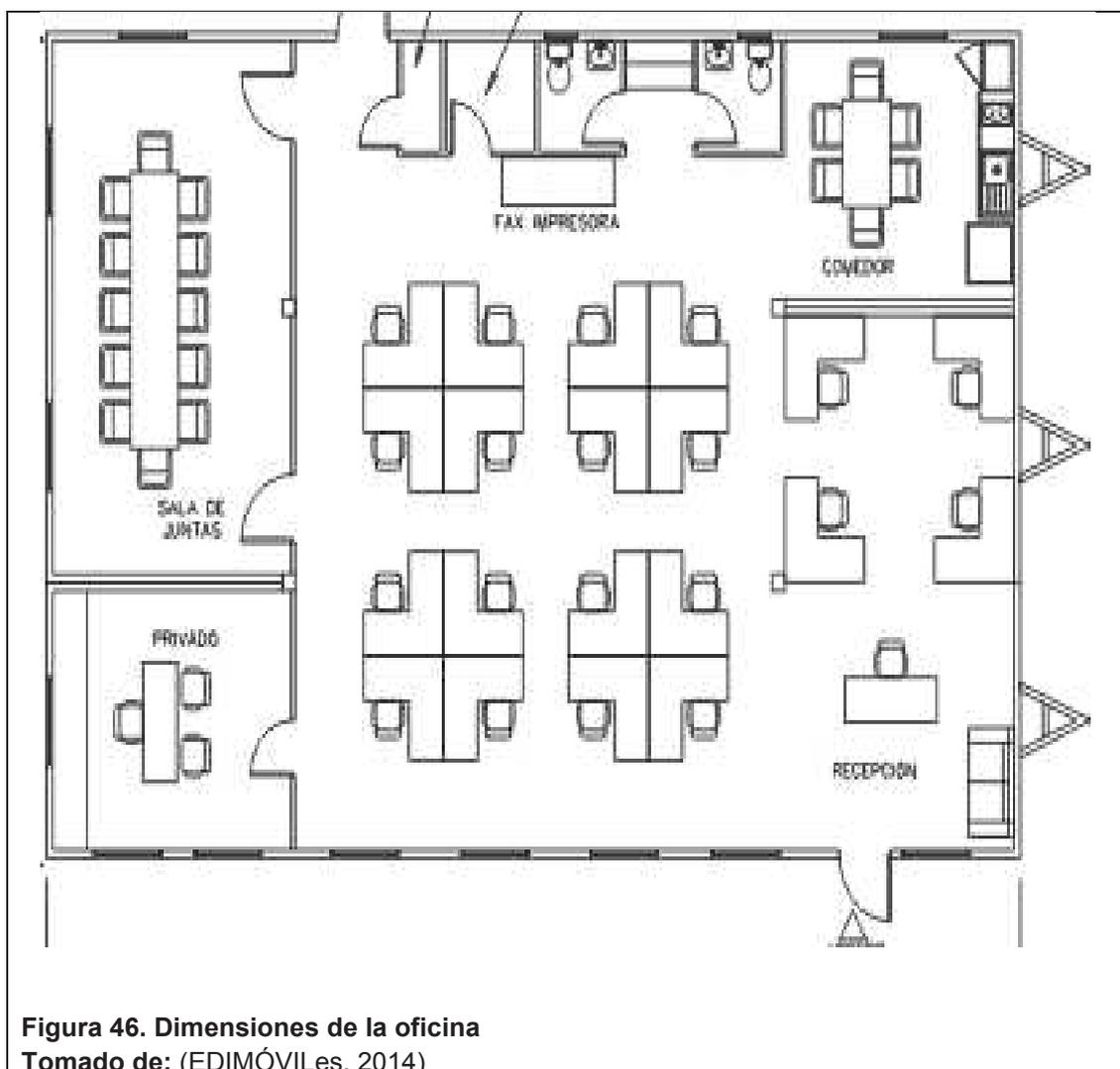


Figura 45. Dimensiones de la bodega

Para el plano esquemático de la oficina administrativa se tomará como referencia el esquema hecho por la empresa Edimóviles, el cual se presenta a continuación:



### 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio

La compañía se ubicará en Cumbayá, ya que es una zona con gran crecimiento comercial y se encuentra cerca de la ciudad de Quito. Cumbayá es un lugar tranquilo y pacífico, además de que su clima es agradable casi todo el año.

La oficina estará ubicada específicamente en el complejo de oficinas Site Center Cumbayá, ubicado en la Calle C del Establo y Av. de los Conquistadores. El complejo se destaca por los servicios que brinda a los oficinistas, como parqueaderos, seguridad, recepción en la planta baja de cada torre y bodegas. La oficina a utilizar tiene un tamaño de 70m<sup>2</sup>.

A continuación se aprecia una foto satelital de la ubicación de la DAK Importadora:



**Figura 47. Ubicación geográfica de la oficina**

Por otro lado, la bodega de la empresa se ubicará en el Norte de Quito, sector Pusuqui, ya que se encuentra en un lugar estratégico al ser una zona con fácil acceso a bienes y servicios de la ciudad, cuenta buenas comunicaciones urbanas y vías de acceso y es un sector de constante aumento de la plusvalía.

La bodega tendrá un espacio amplio de 400m<sup>2</sup>, cuenta con dos baños, una oficina administrativa, zona para carga y descarga y caseta de guardia.

A continuación se aprecia una foto satelital de la ubicación de la bodega:



**Figura 48. Ubicación geográfica de la bodega**

## **5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

El inventario de los productos de SodaStream, como modelos, jarabes, tanques, entre otros. Será dividido en dos sub inventarios, el inventario para los distribuidores autorizados y el inventario para las ventas on-line.

Se adquirirá el software “Requirements Planning” de la compañía Demand Solutions para conjugar la demanda con la rotación de inventario, esto permite reducir inventario acumulado y costos de manejo. Además el programa ayuda a administrar los tiempos de entrega y cantidad mínima de pedido por cada cliente.

La empresa administrará la rotación de cada sub inventario pensando siempre en la demanda de los clientes y distribuidores. Del inventario de productos enviados a los distribuidores, la empresa determinará el pedido mínimo en promedio de los mismos, para que antes que el stock llegue a su nivel inferior, el departamento de compras gestione con debido tiempo la importación de nueva mercadería. Por otro lado, la ventas on-line no siguen una tendencia

constante mes a mes, por lo que se manejará un stock mayor que suplirá a la demanda excesiva en ciertos escenarios indeterminados.

## CAPÍTULO VI

### 6. EQUIPO GERENCIAL

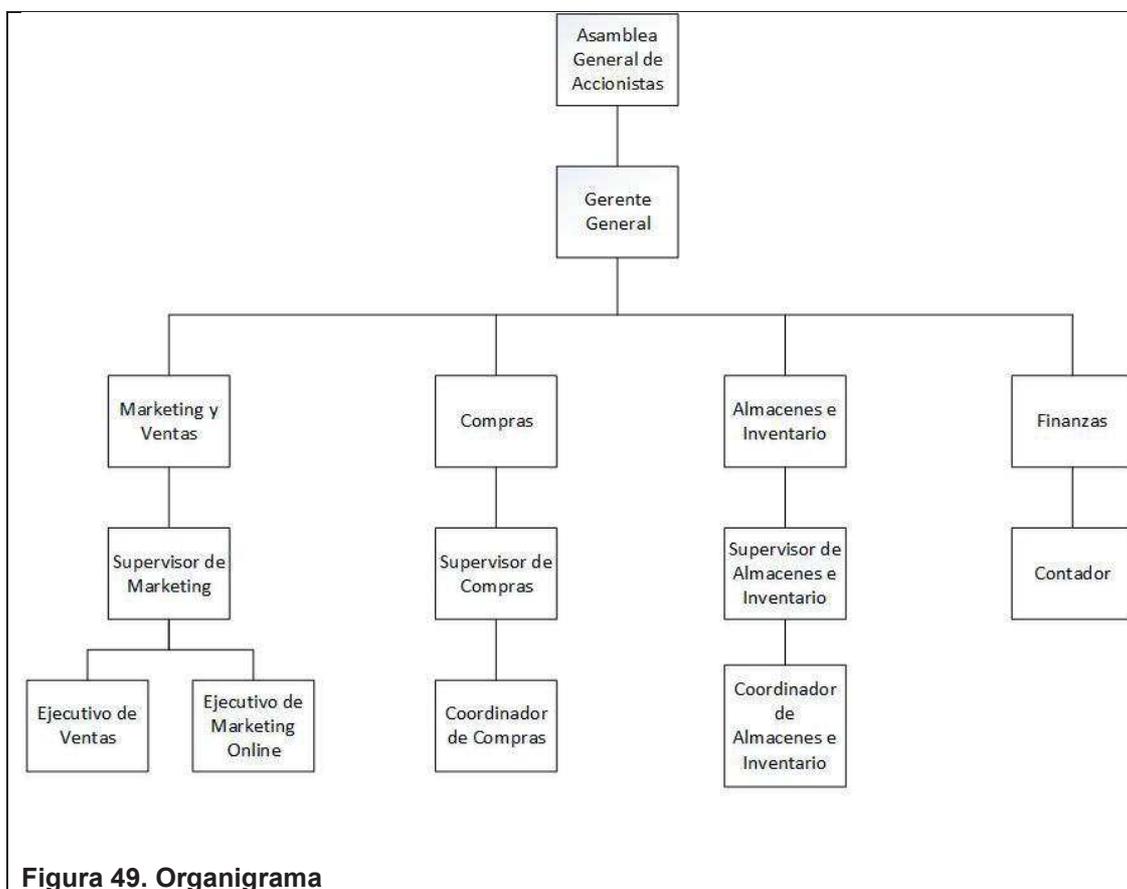
#### 6.1 Estructura organizacional

La compañía será organizada mediante una estructura funcional, la cual permitirá responder de una manera eficaz al giro del negocio. Esta estructura permite la especialización de funciones, puesto que la empresa necesita realizar distintas y diversas tareas para lograr cumplir con la visión empresarial.

En cuanto a la toma de decisiones, la organización contará con un supervisor para cada departamento que reportará a la gerencia general. La organización se integrará con vínculos horizontales, así cada departamento estará involucrado en la toma de decisiones.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, la organización debe contar con un departamento de gerencia general, de compras, de marketing y ventas, y de almacenes e inventario.

### 6.1.1 Organigrama



## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1 Descripción de funciones

#### Asamblea General de Accionistas

Es el máximo órgano social de la organización y está conformada por todos los accionistas y mandatarios.

La responsabilidad de la Asamblea General de Accionistas recae en velar por el bien de la compañía tomando las medidas oportunas y necesarias para el buen caminar del negocio.

## Gerente General

El Gerente General es la persona responsable de la toma de decisiones que afecten sustancialmente el desempeño de la compañía, también es el encargado del buen control de sus subordinados.

El Gerente General rendirá cuentas a la Asamblea General de Accionistas y reportará su accionar de manera constante.

Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Administrar eficaz y eficientemente la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de sus subordinados.
- Velar por el cumplimiento de la visión y objetivos organizacionales.
- Representar a la compañía ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales y políticas.
- Ejecutar el plan de negocios aprobado por la Asamblea General de Accionistas.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la organización.
- Dirigir la contabilidad velando las normas legales que la regulan.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo y objetivos.
- Cerrar negociaciones.
- Controlar el correcto manejo de las importaciones.

- Representar correcta y adecuadamente la marca de SodaStream en el Ecuador
- Controlar la gestión de inventario y almacenamiento.
- Controlar la gestión de Marketing y Ventas.
- Planificar reuniones mensuales con los supervisores de cada área..
- Seleccionar y contratar al personal adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Impartir un buen clima laboral y de liderazgo entre todo el personal.
- Implementar y controlar las normas y obligaciones que dicta el estatuto.
- Revisar y aprobar el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como el Balance General.
- Preparar los indicadores financieros y presentar a la Asamblea General de Accionistas en las reuniones acordadas.

### **Supervisor de Marketing y Ventas**

El Supervisor de Marketing y Ventas está a cargo de satisfacer las necesidades de los consumidores, así como de diseñar y ejecutar el plan de marketing aprobado por la Asamblea General de Accionistas, para finalmente velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas de la compañía.

El supervisor de Marketing y Ventas reportara sus actividades al Gerente General. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Establecer metas y objetivos de marketing y ventas.
- Establecer las estrategias de marketing de la compañía.
- Mantener un seguimiento constante de las tendencias de mercado con el fin de determinar oportunidades.
- Realizar actividades de marketing y promoción.
- Dirigir, organizar y controlar al equipo de ventas.
- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Realizar y controlar investigaciones de mercado periódicamente.
- Gestionar las campañas de publicidad y promoción.
- Gestionar y controlar a sus subordinados.

### **Ejecutivo de Ventas**

El Ejecutivo de Ventas juega un papel muy importante dentro de la organización, es el encargado de promocionar los productos de la empresa hacia los potenciales distribuidores y consumidores, asegurando la fuente de ingresos de la compañía.

El Ejecutivo de Ventas reportará sus actividades al Supervisor de Marketing y Ventas. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Establecer metas y objetivos de ventas.

- Calcular la demanda y pronosticar ventas.
- Visitar a posibles distribuidores.
- Colaborar y coordinar esfuerzos, así como aplicar seguimientos periódicos a las ventas on-line.
- Analizar el costo de ventas.

### **Ejecutivo de Marketing Online**

El Ejecutivo de Marketing Online o Marketing Digital está a cargo del manejo de los recursos tecnológicos de la compañía, como son su página web y redes sociales.

El Ejecutivo de Marketing Online reportará sus actividades al Supervisor de Marketing y Ventas. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Diseñar e implementar estrategias de marketing para la promoción de la empresa y sus productos en las diferentes plataformas online.
- Generar tráfico para el aumento de la presencia digital de la empresa.
- Crear relaciones duraderas con los clientes de la compañía.
- Manejo de la página web de la empresa.
- Crear contenido atractivo en las diferentes plataformas online.
- Publicación y control de contenido en las redes sociales de la compañía.

## **Supervisor de Compras**

El Supervisor de Compras está a cargo de los procesos de adquisición e importación de los distintos productos que DAK Importadora comercializa.

El Supervisor de Compras reportará sus actividades al Gerente General. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Contactar con el proveedor en el exterior para solicitar cotizaciones y aprobarlas.
- Determinar términos de negociación (INCOTERMS).
- Cotizar y aprobar el transporte internacional.
- Coordinar el transporte internacional vía marítima o aérea.
- Seguimiento de la carga una vez embarcada.
- Realizar trámites previos a la importación si se es necesario.
- Manejo del sistema Ecuapass de DAK Importadora.
- Coordinar información de stock de productos con el departamento de almacenes e inventario.

## **Coordinador de Compras**

El coordinador de compras está a cargo de todo lo relacionado con trámites de nacionalización y aduanas, además del transporte interno de la mercadería.

El Coordinador de Compras reportará sus actividades al Supervisor de Compras. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Realizar seguimiento de la mercadería e informar de su arribo.
- Detallar descripción, subpartida y cantidades del producto final.
- Transmitir la DAI.
- Realizar la declaración aduanera de importación.
- Obtener la liquidación de tributos.
- Pagar la liquidación de tributos y bodegaje.
- Coordinar el transporte desde el puerto hacia las bodegas de la compañía.

### **Supervisor de Almacenes e Inventario**

El Supervisor de Almacenes e Inventario está a cargo de la supervisión de la mercadería en bodegas y el manejo del inventario de la misma. También está a cargo de coordinar su información con el departamento de compras.

El supervisor de Almacenes e Inventario reportará sus actividades al Gerente General. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Diseñar, implementar y controlar las actividades de recepción, despacho y registro de la mercancía de la compañía.
- Controlar los niveles de abastecimientos.

- Informar al departamento de compras la adquisición de mercadería para la reposición del nivel mínimo de inventario.
- Coordinar y controlar las actividades de su personal.

### **Coordinador de Almacenes e Inventario**

El Coordinador de Almacenes e Inventario está a cargo de apoyar a las actividades de despacho y control de mercadería en almacén.

El Coordinador de Almacenes e Inventario reportará sus actividades al Supervisor de Almacenes e Inventario. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Verificar que la mercadería que se reciba, cumpla con la cantidad, calidad y especificaciones establecidas en los pedidos.
- Coordinar el transporte de la mercadería hacia las bodegas de los distribuidores autorizados.
- Coordinar el transporte de la mercadería hacia los domicilios de los compradores online.
- Mantener el registro de máximos y mínimos de existencias de productos.

### **Contador**

El contador está a cargo de llevar la contabilidad de la compañía y del cumplimiento financiero legal de la misma.

El contador reportará sus actividades al Gerente General. Entre sus funciones y responsabilidades están:

- Llevar mensualmente los libros de compras y ventas.
- Contabilizar los comprobantes de activos, pasivos, ingresos y egresos.
- Verificar que las facturas recibidas cumplan con las formalidades requeridas.
- Elaborar los pagos correspondientes al personal de la compañía y a proveedores.
- Llevar el registro por concepto de cuentas por pagar y cobrar.
- Elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Elaborar el Balance General.
- Preparar la declaración del impuesto a la renta.

### **6.2.2 Equipo de trabajo**

A continuación se detalla la educación, experiencia y habilidades idóneas para cada cargo profesional de la compañía.

#### **Gerente General**

- **Educación y Experiencia:**  
Master en administración de empresas o afines.  
Diez (10) años de experiencia en cargos similares.  
Experiencia en la industria de bebidas.
- **Conocimientos:**  
Administración y comercio exterior.  
Técnicas de manejo de grupo.

Técnicas de negociación.

Inglés.

- **Habilidades y Destrezas:**

Toma de decisiones.

Gestión de problemas.

Proactivo.

Capacidad analítica.

Planificación y liderazgo.

Supervisar personal.

Comunicación.

Dinamismo.

Buenas relaciones sociales.

### **Supervisor de Marketing**

- **Educación y Experiencia**

Master en marketing.

Cinco (5) años de experiencia en cargos similares.

Experiencia en ventas.

Deseable experiencia en industria de bebidas.

- **Conocimientos**

Marketing Digital.

Inglés.

- **Habilidades y Destrezas**

Creativo.

Capacidad de planificar y liderar.

Capacidad de coordinación y gestión de proyectos.

Capacidad analítica.

Ideológico.

Supervisar personal.

## **Ejecutivo de Ventas**

- **Educación y Experiencia**

Ingeniero Comercial.

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Experiencia en desarrollo de negocios con medianas y grandes empresas.

- **Conocimientos**

Técnicas de ventas.

Técnicas de negociación.

- **Habilidades y Destrezas**

Liderazgo.

Buen comunicador.

Habilidad para relacionarse.

Organizado.

Habilidad para persuadir.

## **Ejecutivo de Marketing Online**

- **Educación y Experiencia**

Ingeniero Comercial o afín.

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Deseable experiencia en Multinacionales.

- **Conocimientos**

Manejo de medios digitales.

Manejo de herramientas web 2.0

Publicidad.

Inglés.

- **Habilidades y Destrezas**

Buen comunicador.

Organizado.

Analítico.

### **Supervisor de Compras**

- **Educación y Experiencia**

Ingeniero en Negocios Internacionales o Ingeniero Comercial.

Especialización en Comercio Exterior.

Seis (6) años de experiencia en cargos similares.

- **Conocimientos**

Procesos aduaneros (indispensable).

Manejo de importaciones.

Deseable relaciones con agentes aduaneros.

Clasificación arancelaria.

Inglés avanzado.

- **Habilidades y Destrezas**

Liderazgo.

Capacidad de negociación.

Trabajo bajo presión.

Supervisar personal.

### **Coordinador de Compras**

- **Educación y Experiencia**

Tecnólogo en Comercio Exterior.

Experiencia de tres (3) años en cargos similares.

- **Conocimientos**  
Procesos aduaneros.  
Sistema Ecuapass.  
Clasificación arancelaria.  
Normas INEN.  
Carga arancelaria según partida.  
Inglés intermedio.
- **Habilidades y Destrezas.**  
Trabajo bajo presión.  
Organizado.

#### **Supervisor de Almacenes e Inventario.**

- **Educación y Experiencia**  
Técnico en Administración.  
Experiencia de cinco (5) años en cargos similares.
- **Conocimientos**  
Cursos en administración de almacenes e inventario (Indispensable).  
Manejo de Office.  
Elaboración y control de inventarios.  
Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.
- **Habilidades y Destrezas.**  
Organizado.  
Manejo de computador.  
Supervisar personal.  
Analizar información.

#### **Coordinador de Almacenes e Inventario**

- **Educación y Experiencia**  
Bachiller

Experiencia de tres (3) años en cargos similares

- **Conocimientos**

Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.

- **Habilidades y Destrezas**

Realizar cálculos numéricos.

Redactar informes.

### **Contador**

- **Educación y Experiencia**

Técnico en Contabilidad.

Experiencia de diez (10) años en cargos similares.

- **Conocimientos**

Normas NIIF.

Indicadores financieros.

Sistemas contables.

Estados financieros.

- **Habilidades y Destrezas**

Toma de decisiones.

Analítico.

Manejo de computador.

Realizar cálculos numéricos.

### **6.3 Compensación a administradores y propietarios**

DAK Importadora será administrada por el dueño de la empresa, y tendrá el cargo de Gerente General. La compensación de cada colaborador está ligada a las responsabilidades de su cargo y experiencia.

El salario del Gerente General está fijado de acuerdo al mercado de PYMES y recibirá un sueldo fijo el cual se encuentra desglosado en la tabla 55.

**Tabla 55. Compensación Salarial del Gerente General**

<b>Cargo</b>	<b>Salario Bruto</b>	<b>Aporte al IESS (9.45%)</b>	<b>Salario Neto</b>	<b>Comisión</b>
Gerente General	\$1,200.00	\$113.40	\$1,086.60	-

#### **6.4 Política de empleo y beneficios**

La compañía considera que el capital humano es un recurso imprescindible para crecer y alcanzar la visión empresarial deseada.

Es por ello que la empresa ha delineado políticas de contratación de personal que se presentan a continuación:

##### **1. Estudio del perfil del puesto**

- Informar al Gerente General el requerimiento de contratación de personal y motivos.
- Definir los requisitos y características del puesto.
- El requerimiento de contratación de personal debe ser aprobado por el Gerente General.

##### **2. Reclutamiento**

- Comenzar con la búsqueda de personal.

- Atraer a futuros candidatos utilizando distintas herramientas de reclutamiento como páginas web, bolsas de empleo, anuncios, entre otros.
- Formar un grupo de posibles candidatos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

### **3. Selección**

- Filtrar a los candidatos mediante entrevistas del supervisor del área y del Gerente General, y mediante exámenes psicométricos.
- Determinar las aptitudes y conocimientos del candidato.
- Se realizarán pruebas adicionales si así el puesto lo determina.
- Seleccionar al candidato idóneo que cubrirá el puesto de trabajo necesario.

### **4. Contratación**

- Una vez seleccionado el candidato idóneo, formalizar de acuerdo a la ley la relación del trabajador con la compañía.
- La persona contratada será formada y entrenada de acuerdo a las funciones que realizará por un periodo de prueba de tres meses.
- Si el trabajador no cumple con los requisitos necesarios luego del periodo de prueba, se dará por terminado su contrato temporal.
- Si la compañía se encuentra satisfecha con el trabajador una vez terminado el periodo de prueba, se procederá a formalizar el tipo de contrato que la ley del país lo determina.

A continuación se detallan los niveles salariales de acuerdo al cargo a desempeñar:

**Tabla 56. Compensación Salarial del Personal**

<b>Cargo</b>	<b>Salario Bruto</b>	<b>Aporte al IESS (9.45%)</b>	<b>Sueldo Neto</b>	<b>Comisión</b>
Supervisor de Marketing	\$900.00	\$85.05	\$814.95	-
Supervisor de Compras	\$900.00	\$85.05	\$814.95	-
Supervisor de Almacenes e Inventario	\$900.00	\$85.05	\$814.95	-
Ejecutivo de Ventas	\$700.00	\$66.15	\$633.85	5% de la comisión por ventas
Ejecutivo de Marketing Online	\$700.00	\$66.15	\$633.85	-
Coordinador de Compras	\$700.00	\$66.15	\$633.85	-
Coordinador de Almacenes e Inventario	\$700.00	\$66.15	\$633.85	-
Contador	\$500.00	\$47.25	\$452.75	-

### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Acorde a los derechos y obligaciones que se amparan en las características de una compañía de responsabilidad limitada, la junta general formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de DAK Importadora.

Los gerentes de la compañía no podrán bajo ninguna circunstancia, dedicarse de manera ajena al mismo giro de comercio que constituye el objeto de la compañía.

### **Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios:**

- Intervenir en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.
- Percibir los beneficios que le correspondan.
- Solicitar a la junta general la remoción o asignación de administradores o gerentes.
- Responder ante la compañía y terceros.
- Aprobar las cuentas y los balances que presente el Gerente General.
- Aprobar la admisión de nuevos socios.

### **6.6 Equipo de asesores y servicios**

El giro comercial de la compañía es importar y comercializar productos de la marca SodaStream, por ende al inicio de las operaciones es recomendable que el equipo de la empresa se asesore y capacite en distintos ámbito que afecten de manera positiva a la compañía.

Entre los servicios recomendables están:

- Asesoramiento en introducción y distribución de la marca en el país por parte de la casa matriz.
- Asesoría en temas de importación y aduanas.

- Asesoramiento para el correcto manejo de la marca de SodaStream en el país por parte de las compañías que cuentan con la representación en países de América del Sur.
- Asesoría y capacitación en manejo de almacenamiento e inventario.

Con los servicios mencionados se espera que la compañía se fortalezca en estos ámbitos ya que son de crucial importancia para el correcto funcionamiento de la misma.

## CAPÍTULO VII

### 7. CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha se presentan a continuación:

**Tabla 57. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

N°	Actividad	Tiempo (Días)
1	Búsqueda de oficinas y almacenes	7
2	Arrendamiento de oficina y adquisición de almacén	7
3	Adecuación de las instalaciones	50
4	Constitución de la compañía	15
5	Obtención de la licencia de SodaStream	90
6	Adquisición e instalación del software "Requirements Planning".	5
7	Búsqueda y contratación de personal	15
8	Capacitación del personal	5
9	Desarrollo de la página web	10
10	Negociación con proveedores	7
11	Negociación y contratación de distribuidores	15
12	Negociación y compra de productos al exterior	5
13	Importación de los productos (tiempo de tránsito marítimo Mia-Gye)	8
14	Nacionalización de la mercadería (trámites aduaneros)	5
15	Flete local hacia almacén	2
16	Realización de campañas publicitarias por lanzamiento de productos	30
17	Distribución de los productos	5

## 7.2 Diagrama de Gantt

Tabla 58. Diagrama de Gantt

	Actividad	Fecha de inicio	Duración (Días)	Fecha de terminación
1	Búsqueda de oficinas y almacenes	26-01-15	7	01-02-15
2	Arrendamiento de oficina y adquisición de almacén	02-02-15	7	10-02-15
3	Adecuación de las instalaciones	12-02-15	50	11-04-15
4	Constitución de la compañía	30-03-15	15	17-04-15
5	Obtención de la licencia de SodaStream	20-04-15	90	17-07-15
6	Adquisición e instalación del software "Requirements Planning".	20-04-15	5	24-04-15
7	Búsqueda y contratación de personal	20-04-15	15	08-05-15
8	Capacitación del personal	11-05-15	5	15-05-15
9	Desarrollo de la página web	27-04-15	10	08-05-15
10	Negociación con proveedores	08-05-15	7	18-05-15
11	Negociación y contratación de distribuidores	08-05-15	15	28-05-15
12	Negociación y compra de productos al exterior	25-05-15	5	29-05-15
13	Importación de los productos (tiempo de tránsito marítimo Mia-Gye)	01-06-15	8	08-06-15
14	Nacionalización de la mercadería (trámites aduaneros)	08-06-15	5	12-06-15
15	Flete local hacia almacén	12-06-15	2	14-06-15
16	Realización de campañas publicitarias por lanzamiento de productos	15-06-15	30	14-07-15
17	Distribución de los productos	15-06-15	5	19-06-15

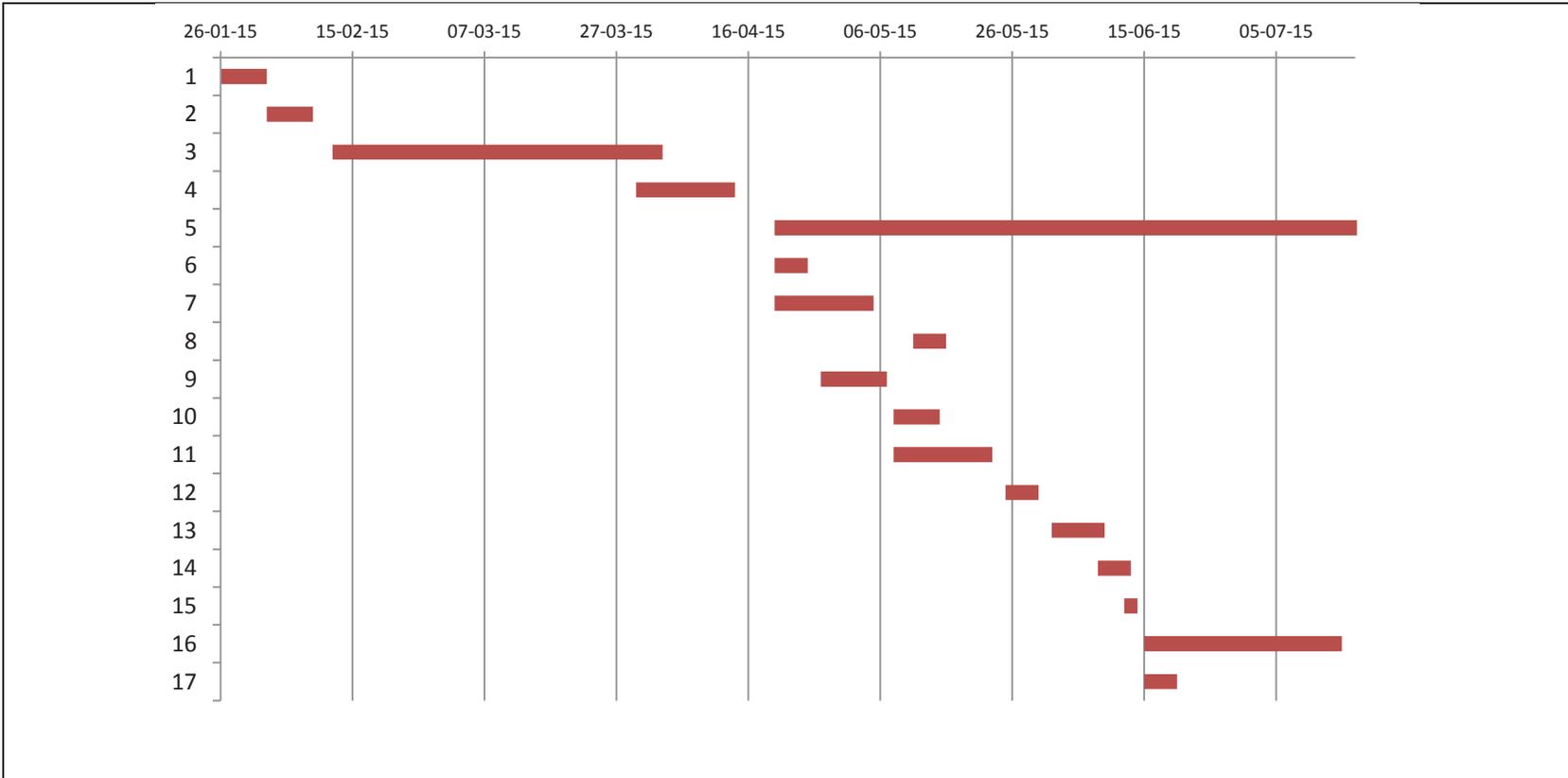


Figura 50. Diagrama de Gantt

Tabla 59. Personas involucradas en las actividades

Actividades	Directivos involucrados	Operativos involucrados
1	Socios	-
2	Socios	-
3	Gerente General	-
4	Socios	-
5	Socios y Gerente General	-
6	Gerente General	-
7	Socios	-
8	Gerente General	-
9	Gerente General	-
10	Gerente General	Supervisor de Compras
11	Gerente General	Supervisor de Marketing y Ventas
12	-	Supervisor de Compras
13	-	Supervisor de Compras
14	-	Coordinador de Compras
15	-	Coordinador de Compras
16	Gerente General	Supervisor de Marketing y Ventas
17	Gerente General	Supervisor de Almacenes e Inventario

### 7.3 Riesgos e imprevistos

Es fundamental que las actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado, sin embargo por motivos externos al accionar de la compañía, pueden presentarse escenarios que dificulten el cumplimiento del cronograma establecido.

A continuación se presentan los principales riesgos e imprevistos identificados para el cumplimiento de las actividades necesarias para poner en marcha el

negocio, así como los distintos planes de contingencia necesarios para abordar dichas situaciones:

- **Obtención de la licencia de SodaStream:** La licencia que concede la empresa SodaStream a distribuidores alrededor del globo, para obtener exclusividad geográfica, está sujeta a diversos factores que la empresa matriz considera necesarios cumplirlos. Los requisitos que SodaStream exige a empresas licenciatarias conllevan contar con experiencia en el mercado, con una buena reputación económica, buenas relaciones con distribuidores y que el país provea agua potable de calidad. Además existe la posibilidad de que empresas competidoras de mayor poder económico y presencia en el mercado, busquen formar parte de los distribuidores autorizados para Ecuador.

Debido a lo mencionado, puede suceder que no se llegue a una concesión con la empresa matriz de SodaStream.

Formulario para obtener la licencia de SodaStream ver anexo 15.

**Plan de contingencia:** Negociar y crear buenas alianzas estratégicas con minoristas para mantener el giro de negocio de la compañía.

- **Alianzas estratégicas con distribuidores:** En el país no existe una amplia cantidad de empresas que tengan como giro de negocio la venta de productos para el hogar. Generalmente son empresas pertenecientes a grandes grupos empresariales, por lo que generan un mayor poder de negociación. Esto puede ocasionar la dificultad de acordar alianzas comerciales sostenibles en el tiempo.

**Plan de contingencia:** Crear y estudiar todos los distribuidores potenciales existentes en la ciudad y en el país. Generar reuniones periódicas con todos los gerentes respectivos y asegurar alianzas estratégicas con mínimo dos minoristas.

Si la primera opción no es viable, se planea la adaptación de tiendas minoristas de la marca en distintos puntos de la ciudad, como en centros comerciales.

- **Importación y transporte de los productos:** En cuanto al transporte internacional de la mercadería, el tiempo de tránsito está sujeto a variaciones debido a retrasos existentes. Pueden existir retrasos por el transporte terrestre de almacén a puerto, retrasos en los trámites aduaneros y retrasos en el transporte marítimo.

**Plan de contingencia:** Si es muy evidente que se generará un gran retraso en el tiempo de tránsito de la carga por vía marítima, la misma será transportada por vía aérea.

- **Nacionalización de la mercadería:** La nacionalización de la carga está sujeta a entidades gubernamentales y a las políticas de comercio exterior del país. El tiempo para nacionalizar la mercadería depende de las decisiones de la SENA, esto en cuanto al tipo de aforo, y que la misma apruebe los requisitos necesarios para desaduanizar la carga.

En cuanto a las políticas de comercio exterior del país, como ya se ha mencionado, en los últimos años el país restringió la importación de ciertos productos mediante la imposición de cupos y normas técnicas. Esto con el fin de contrarrestar el déficit en balanza comercial y apoyar al cambio de la matriz productiva.

**Plan de contingencia:** Capacitar constantemente al personal que apoya la gestión de compras en materia de comercio exterior y manejos de aduana, para fomentar colaboradores eficientes. Adicional se creará alianzas estratégicas con agentes aduaneros de prestigio nacional para facilitar el proceso de nacionalización.

- **Transporte local:** El transporte local también está sujeto a variaciones en el tiempo de tránsito. La carga arriba al puerto de Guayaquil y se transporta por camión a la ciudad de Quito. La mayoría de transportistas optan transitar por la vía Alóag – Santo Domingo, carretera en la cual se presentan constantemente derrumbes y accidentes de tránsito, causando el cierre de vías.

**Plan de contingencia:** Se puede optar transitar por vías alternas, sin embargo el cierre de vías en la carretera Alóag – Santo Domingo se lo hace por un periodo máximo de dos días, por lo que no representa un inconveniente muy grave.

- **Calidad de la mercadería:** Debido al tránsito internacional al que se sujeta la carga, existen riesgos que la misma sufra golpes, daños en el embalaje, robo o pérdidas, entre otros. Adicionalmente la mercadería puede presentar daños o enviarse en mal estado desde los almacenes del proveedor.

**Plan de contingencia:** Realizar estudios estadísticos que determinen la desviación estándar del lote de carga que puedan presentar algún inconveniente. De esta manera se enviará una cantidad en lote suponiendo que presente un número N de fallos.

## CAPÍTULO VIII

### 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

- El mercado objetivo lo conforman 30.465 personas.
- 77.96% del mercado objetivo acepta el concepto de los productos de SodaStream.
- La compañía iniciará operaciones con una nómina de cinco colaboradores hasta el segundo año, posteriormente se ampliará la nómina a nueve colaboradores.
- En el primer año el 7.26% del mercado objetivo será atendido por la empresa.
- El aumento de la demanda año a año es de aproximadamente 60% de acuerdo a la evolución de la demanda en mercados similares como Colombia.
- Para la obtención de la licencia de distribuidor exclusivo de SodaStream no hay que incurrir en pagos de franquicia o cuotas de concesionario. Lo que se necesita es cumplir los requerimientos mencionados anteriormente. Ver anexo 16.
- En el tercer año de operaciones la empresa ampliará su mercado hacia Cuenca y Guayaquil.
- En escenario optimista, las ventas aumentan 6% de lo esperado y los costos se reducen en 10%.

- En escenario pesimista, los costos aumentan en 20% y los ingresos se reducen en 3,9%.
- En escenario pesimista por ingreso de competencia, las ventas se reducen en 30%.
- El préstamo del 28% de la inversión inicial será amortizable a 5 años, a una tasa de interés del 9,76%.
- El costo de oportunidad calculado es de 38,13%, basado en la prima de riesgo de mercado, la tasa de impuestos, el riesgo país, la tasa libre de riesgo y el rendimiento del mercado. Ver anexo 26.

#### **Establecimiento geográfico:**

DAK Importadora se ubicará en Cumbayá, ya que es una zona con gran crecimiento comercial y se encuentra cerca de la ciudad de Quito. Por otro lado, la bodega de la empresa se ubicará en el Norte de Quito, sector Pusuqui, ya que se encuentra en un lugar estratégico al ser una zona con fácil acceso a bienes y servicios de la ciudad, cuenta buenas comunicaciones urbanas y vías de acceso y es un sector de constante aumento de la plusvalía.

#### **Colaboradores:**

La organización es eficiente y eficaz con nueve colaboradores, entre los que están: un Gerente General, un Supervisor de Marketing y Ventas, un Ejecutivo de Ventas, un Ejecutivo de Marketing Online, un Supervisor de Compras, un Coordinador de compras, un Supervisor de Almacenes e Inventario, un Coordinador de Almacenes e inventario, y un Contador. Sin embargo, al iniciar las operaciones, la compañía trabajará con cinco colaboradores dentro de los dos primeros años de periodo.

**Canal de Distribución:**

Se utilizarán dos tipos de canal de distribución, el indirecto largo y el indirecto corto. El canal de distribución indirecto largo será utilizado en las ventas minoristas, es decir las ventas que se realicen en los locales de los distintos distribuidores autorizados. El canal de distribución corto será la página web de la compañía, donde se realizan las ventas on-line.

**Sistema de información:**

Se adquirirá el software “Requirements Planning” de la compañía Demand Solutions para conjugar la demanda con la rotación de inventario, esto permite reducir inventario acumulado y costos de manejo. Además el programa ayuda a administrar los tiempos de entrega y cantidad mínima de pedido por cada cliente.

**8.2 Riesgos y problemas principales****Cantidad de ventas inferior a la proyectada**

Es probable que la cantidad de ventas real resulte menor a la esperada, generando riesgos sobre la rentabilidad empresarial.

**Estrategias:**

- Ampliar el mercado y las ventas al resto de ciudades del país, como Guayaquil y Cuenca.
- Ampliar el segmento objetivo y esfuerzos de marketing hacia mercados meta de menor capacidad adquisitiva.

- Diversificar el negocio, importando y distribuyendo productos industriales como dispensadores de bebidas gaseosas, pertenecientes a la marca SodaStream.

### **Regulaciones al comercio exterior**

El gobierno ecuatoriano en su afán de reducir el déficit en balanza comercial o por responder a políticas económicas y comerciales, puede afectar a las importaciones de los productos la empresa, mediante impuestos y/o restricciones.

#### Estrategias:

- Abrir nuevos mercados en países vecinos como Perú, Argentina, Uruguay, entre otros.
- Producir localmente los productos más afectados por las restricciones.
- Desinvertir en el negocio.

### **Reacción de la competencia**

La competencia puede verse afectada por los productos que comercializará DAK Importadora. Debido a su gran capacidad financiera, los mismos pueden comenzar a fabricar y/o comercializar productos similares afectando a la liquidez de la compañía.

De igual manera empresas pertenecientes Al sector CIU G4719.00 pueden incursionar en la importación y comercialización de los productos de SodaStream, generando riesgos en el nivel de ventas y cuota de mercado de la compañía.

**Estrategias:**

- Crear alianzas estratégicas fuertes y perdurables en el tiempo con distintos minoristas del país.
- Asegurar ventas de por lo menos un año en minoristas de gran presencia como Megamaxi y TVentas.
- Maximizar los esfuerzos de marketing para dar a conocer los beneficios y ventajas de los productos de SodaStream.
- Potenciar la presencia virtual de la compañía para maximizar las ventas online.

**Financiamiento:**

La entidad bancaria puede negar la solicitud de crédito para financiar el proyecto.

**Estrategias:**

- Solicitar el crédito a corporativas de ahorro y crédito.
- Pedir financiamiento a familiares y amigos.

## CAPÍTULO IX

### 9. PLAN FINANCIERO

#### 9.1 Inversión inicial

La inversión inicial se realizó en base al capital de trabajo necesario para operar por tres meses, a la inversión necesaria en propiedad, planta y equipo; así como gastos de constitución y adecuación. En el anexo 17 se observa estos rubros.

A continuación se presenta la inversión necesaria para poner en marcha al negocio:

**Tabla 60. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Capital de Trabajo	\$ 120.080,76
Gastos Año 0	\$ 10.900,00
Inversión propiedad, planta y equipo	\$ 8.844,95
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 139.825,71</b>

#### 9.2 Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de la compañía, es la venta de los distintos productos de SodaStream a través de los distribuidores autorizados y de las ventas online. La empresa empezará atacando el segmento objetivo en la ciudad de Quito y posteriormente, de acuerdo a los resultados operacionales, espera expandir sus actividades a Guayaquil y Cuenca.

### **9.3 Costos Fijos y Variables**

#### **Costos Variables**

Los costos variables corresponden específicamente a la importación de la mercadería. Por ejemplo, el costo total incurrido por la compra de los productos importados dependen de la demanda esperada, es decir que se incurrirá en más o menos desembolso de efectivo en la compra de estos productos dependiendo si se espera un mayor o menor volumen de ventas.

De igual manera, de acuerdo al volumen importado, el valor del transporte internacional y local, el pago de aranceles e impuestos, el costo de trámites aduaneros y de nacionalización, forman parte de los costos variables.

#### **Costos Fijos**

Los costos fijos son todos aquellos que no dependen del volumen de ventas o de producción. Por ende los costos fijo en los que incurre la empresa son: Pago de arriendo, salarios, internet, suministros de oficina, entre otros.

En el anexo 16, se observan los costos variables o de importación y en la tabla de Gastos Operacionales, se observan los costos fijos en los que incurre DAK Importadora.

### **9.4 Margen bruto y margen operativo**

La utilidad bruta en el año 1 es de \$108.687,52, la utilidad operativa es negativa en \$13.471,72 y la utilidad neta en ese mismo año es negativa en \$17.358,71.

A continuación se presentan los márgenes brutos, operativos y netos del estado de resultados en los años uno a cinco:

Tabla 61. Margen bruto, operativo y neto

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	20,59%	24,68%	28,18%	28,40%	36,08%
MARGEN OPERATIVO	-2,55%	10,38%	16,95%	19,28%	26,72%
MARGEN NETO	-3,29%	6,64%	11,13%	12,72%	17,68%

### 9.5 Estado de resultados actual y proyectado

Una vez identificados los costos y los gastos que manejará la empresa, se realizó el estado de resultados proyectado en un periodo de cinco años. En el año 1 se obtiene una utilidad neta negativa mientras que en el resto de los periodos la utilidad neta se mantiene positiva. Ver anexo 18.

### 9.6 Balance General actual y proyectado

Se realizó el Estado de Situación actual y proyectado a cinco años. El balance general de la compañía muestra las cuentas activos, pasivos y patrimonio, reflejando la situación económica y financiera de la misma en los periodos indicados. El Balance General se observa en el anexo 19.

Cuentas por cobrar y pagar ver en anexo 20.

### 9.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

El Estado de Flujo de Efectivo se lo realizó proyectándolo a un periodo de cinco años. En este estado financiero se registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa durante el periodo indicado. Se incluyen los pagos y cobros realizados por la compañía.

Se registran tres tipos de actividades, de operación, de inversión y de financiación. Con los resultados del Estado de Flujo de Efectivo, la empresa puede estudiar las necesidades de financiamiento que DAK Importadora pueda tener.

Se puede observar el Estado de Flujo de Efectivo en el anexo 21.

### **9.8 Punto de equilibrio**

Luego de identificar los costos fijos y variables se puede determinar el punto de equilibrio. DAK Importadora alcanza su punto de equilibrio en el primer año con la venta de 1.153 paquetes, que incluye 1.153 modelos de SodaStream, 3.459 jarabes, 1.153 cilindros y 288 botellas PET & PEN; lo que representa ingresos de \$354.547,50.

En el anexo 22 se observa el cálculo del punto de equilibrio proyectado en cinco años.

### **9.9 Análisis de sensibilidad**

Para poder analizar la sensibilidad en la rentabilidad del proyecto, se tomó en cuenta los cambios en los precios y los cambios en la cantidad demandada.

Para el precio se aplicó una variación de +/- 25%, debido a que son los incrementos máximos en aranceles que ha aplicado Ecuador en cuanto a la restricción de importaciones. (COMEX, 2014) Para los cambios en la cantidad demandada se tomó en cuenta las variaciones en el PIB de la industria de comercio, teniendo como escenario optimista un crecimiento de 6,0% y como escenario pesimista un crecimiento de -3,9%.

Finalmente, se estudia la sensibilidad del proyecto por ingreso de competencia directa.

Se puede observar los flujos de caja de acuerdo a los distintos escenarios en el anexo 23 y los resultados de VAN y TIR en el anexo 24.

## 9.10 Índices Financieros

Se realizaron los siguientes índices financieros:

### Liquidez:

Tabla 62. Índices de liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón Corriente	1,52	1,49	1,59	1,82	2,52
Prueba Ácida	1,42	1,39	1,49	1,72	2,42
Margen de Utilidad	-3,3%	0,07	0,11	0,13	0,18

- a) Razón corriente: La razón corriente positiva indica que la compañía tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. El promedio de la razón corriente en los cinco años de periodo es 1,79.
- b) Prueba ácida: Este indicador nos muestra que la empresa está en capacidad de asumir sus responsabilidades de corto plazo. El promedio de los 5 años es 1,69, por lo que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 1,69 dólar para pagarlo.

### Rendimiento:

Tabla 63. Índices de rentabilidad

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI	-5,33%	11,72%	19,42%	19,53%	21,95%
ROA	-4,14%	18,33%	29,57%	29,60%	33,18%
ROE	-21,00%	41,44%	55,00%	44,09%	36,40%
Margen de Utilidad	-3,29%	6,64%	11,13%	12,72%	17,68%

- a) ROI: A diferencia del primer año, DAK Importadora muestra que las inversiones de la empresa generan rentabilidad. El promedio del ROI en los cinco años es 13,46%, mostrando que efectivamente se obtiene rentabilidad en las decisiones de inversión de la compañía.
- b) ROA: El indicador nos muestra que la empresa es rentable en relación a sus activos. El primer año muestra un rendimiento negativo puesto que la Utilidad Operacional se encuentra en pérdida. El promedio de los cinco años de periodo es 21,31%.
- c) ROE: El promedio del rendimiento sobre el patrimonio en los cinco años de periodo es 31,18%, el cual muestra que los fondos invertidos en la empresa generan una rentabilidad positiva y óptima.
- d) Margen de utilidad: Este indicador muestra la utilidad que tiene el proyecto. El promedio de los cinco años de periodo es 8,98%, indicando la factibilidad económica que se obtiene por la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto.

### **Desempeño:**

**Tabla 64. Índices de desempeño**

<b>ÍNDICES DE DESEMPEÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Rotación de Inventarios	20,40	20,25	20,15	20,12	20,15
Rotación de I. en días	18	18	18	18	18
Rotación CxC	2,93	2,93	2,93	2,93	2,93
Rotación CxC en días	125	125	125	125	125

- a) Rotación de inventarios: Este indicador muestra cuanto tiempo le toma a DAK Importadora rotar sus inventarios. En promedio la compañía toma en promedio 18 días para rotar su inventario.

- b) Rotación de las cuentas por cobrar: Es el indicador que muestra cuanto tiempo le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar. La compañía se tarda en promedio 125 días en convertir líquidas sus cuentas por cobrar.

### 9.11 Valuación

El valor actual neto del proyecto se calculó con la tasa de descuento del 38,13%. El VAN de los flujos de efectivo del proyecto desapalancado es de \$31.674,03 mientras que el VAN apalancado es de \$51.635,65.

Para el cálculo de la tasa de descuento y VAN ver anexo 26.

### 9.12 Tasa Interna de Retorno

La TIR es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. También es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. (C, 2012)

La TIR desapalancada es de 44,34%, mientras que la apalancada es de 50,25%, al ser mayor que la tasa de descuento, el proyecto debe aceptarse.

### 9.12 Índices financieros de las industrias

Tabla 65. Índices financieros de las industrias

	Razón Corriente	Prueba Ácida	ROA	ROE	Rotación CxC	Margen de Utilidad
<b>DAK Importadora</b>	1.79	1.69	21.31%	31.18%	124.72	8.98%
<b>CIU C1104.01</b>	2.15	1.21	12.93%	23.17%	43.03	9.12%
<b>CIU G4719.00</b>	5.80	5.58	30.80%	249.41%	61.95	13.53%

En la tabla 65 se observa la comparación de los índices financieros de DAK Importadora con los índices promedios de las industrias C11104 y G4719. La industria del comercio al por menor muestra índices con valores superiores a la industria de bebidas no alcohólicas. El margen de utilidad de DAK Importadora es inferior al margen de utilidad de las industrias mencionadas. Hay que recalcar que los índices de la compañía muestran pocas diferencias con los de la industria de bebidas no alcohólicas.

## CAPÍTULO X

### 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1 Financiamiento

El financiamiento deseado de la compañía, contempla un porcentaje en inversión de propiedad, planta y equipo, gastos del año pre operacional, e inversión en capital de trabajo previendo que los primeros tres meses no se registrará ingresos.

El capital necesario para el correcto funcionamiento de la compañía es de \$139.825,71.

#### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

El financiamiento necesario está conformado por 72% de capital propio y por 28% de deuda. Específicamente \$100.000,00 será capital propio y \$39.825,71 será deuda.

##### 10.2.1 Préstamo bancario

El préstamo bancario fue calculado con la tasa referencial del Banco del Pacífico de 9,76%, calculado a 5 años y cuotas fijas de \$1.265,77 mensuales. (Ver anexo 25)

#### 10.3 Uso de fondos

El uso de fondos se destinará en la compra de muebles y equipos de oficina por un valor de \$8.844,95, en la adquisición de los insumos como jarabes saborizantes, modelos de SodaStream, botellas y cilindros, para cubrir las operaciones de tres meses, por el valor de \$104.780,76 en el pago de salarios del mismo periodo por el valor de \$15.300,00 y en los gastos pre operacionales como adecuación de la bodega por el valor de \$10.900,00.

## **10.4 Retorno para el inversionista**

### **10.4.1 Valor Actual Neto**

Se utilizó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) para el cálculo del valor presente de los flujos obtenidos. El VAN del proyecto desapalancado es de \$31.674,03 y el VAN del proyecto apalancado es de \$143.725,35. (Ver anexo 27)

### **10.4.2 Tasa Interna de Retorno**

La TIR desapalancada del proyecto es de 44,34%, mientras que la TIR apalancada es de 50,25%, lo cual indica que la inversión con deuda genera mayor rendimiento futuro, por lo que es conveniente financiar la inversión mediante préstamo, logrando así obtener mayor liquidez dentro del proyecto.

## CAPÍTULO XI

### 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1 Conclusiones

- El proyecto se desarrolla en dos industrias, en la de comercio al por menor y en la de bebidas no alcohólicas.
- El estudio del macroentorno muestra estabilidad económica y política, con crecimientos constantes del PIB, baja inflación y desarrollo de la industria nacional, por lo que existen buenos antecedentes de desarrollo industrial en el país.
- El comercio es una de las industrias que mayormente aporta al PIB, sin embargo su aporte ha ido disminuyendo paulatinamente, contribuyendo al VAB en el 2011 con 11,2 puntos y en el 2012 con 10.3 puntos.
- La industria de las bebidas en el país se mantiene en constante crecimiento, en el año 2010 tuvo una tasa de variación en el PIB de 8,5% con respecto al 2009, mientras que las tasas de variación de los años 2011 y 2012 fueron de 8,8% y 17,9% respectivamente.
- El gobierno ecuatoriano, en su afán de contrarrestar los déficits en balanza comercial y apoyar al cambio de la matriz productiva, ha ido aplicando paulatinamente restricciones a las importaciones, por lo que las mismas se verán afectadas a corto y mediano plazo.
- Las barreras de entrada, de acuerdo al análisis de Porter, son bajas por lo que representa una amenaza al proyecto, de igual

manera, existe competencia fuerte y establecida en la industria de bebidas no alcohólicas.

- La investigación exploratoria dio a conocer la opinión y experiencia de un experto en el área de comercio exterior, al igual que las necesidades, preferencias y opiniones del grupo focal, por lo que permitió sentar una línea base en la que el proyecto se desarrollaría.
- La investigación descriptiva – cuantitativa, permitió obtener información sobre el mercado, la cual dio indicios de viabilidad de inversión.
- En la investigación de mercados, se determinó que el 77,96% de las personas bebedoras de gaseosa acepta el concepto de SodaStream y le gustaría adquirir un producto que brinde los beneficios de preparación casera de gaseosas.
- Se realizarán alianzas estratégicas para la comercialización de los productos con minoristas reconocidos en el país.
- Se realizará el transporte de carga internacional vía marítima, bajo términos FOB.
- Los jarabes y las botellas de vidrio son parte de las partidas con restricciones a la importación, aplican norma INEN y etiquetado por semaforización respectivamente.
- La inversión inicial requerida es de \$139.825,71, la cual contempla inversión en activos tangibles, capital de trabajo y gastos del año pre operacional.
- El punto de equilibrio se alcanza en el primero año con la venta de 1.153 paquetes, que incluyen 1.153 modelos de SodaStream,

3.459 jarabes, 1.153 cilindros y 288 botellas PET & PEN, lo que representan \$354.547,50.

- El proyecto es viable puesto que el VAN es positivo y la TIR es mayor al costo de oportunidad.
- Al investigar y analizar la industria, realizar la investigación de mercados, determinar el plan operacional y estudiar la factibilidad financiera, se confirma la viabilidad comercial y rentabilidad financiera para la creación de una empresa importadora y comercializadora de productos de SodaStream.

## 11.2 Recomendaciones

- Se recomienda obtener la licencia de exclusividad geográfica y así formar parte de los distribuidores autorizados de SodaStream, asegurando la rentabilidad empresarial.
- Es recomendable adquirir una bodega como parte de los activos de la empresa.
- Formar alianzas estratégicas con los distintos distribuidores de SodaStream en Sudamérica.
- Se recomienda expandir el mercado hacia las ciudades principales del país.
- Formar alianzas duraderas con agentes de carga y agentes aduaneros.
- Es recomendable expandir la fuerza de ventas hacia las distintas ciudades del país.

- Investigar, analizar y determinar la factibilidad financiera de importar los productos desde otros destinos.

## REFERENCIAS

- AGRYTEC. (01 de Julio de 2014). *Etiquetado permitirá conocer si un producto es transgénico*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de [http://www.agrytec.com/agricola/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13943:etiquetado-permitira-conocer-si-un-producto-es-transgenico&catid=7:articulos-tecnicos](http://www.agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=13943:etiquetado-permitira-conocer-si-un-producto-es-transgenico&catid=7:articulos-tecnicos)
- AirTrans Courier. (2015). *Servicio Carga Suelta Marítima y Contenerizada*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de [http://www.airtrans-ec.com/servicios\\_carga\\_maritima.html](http://www.airtrans-ec.com/servicios_carga_maritima.html)
- Ámbito. (29 de Enero de 2014). *Economía: Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Recuperado el 29 de Enero de 2014, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Cuentas Nacionales: Publicación Nro. 25*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/CuentasNacionales/CuentasNac25.xlsx>
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2013). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN COYUNTURAL*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2013). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Agosto 2013*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201310.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2014). *Cifras económicas del Ecuador: Mayo 2014*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201405.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (JUNIO de 2014). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN COYUNTURAL*. Recuperado el 9 de JULIO de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2014). *EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO TASAS DE INTERÉS*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201405.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2014). *Información Estadística Mensual No.1948 Junio 2014*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2015). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 04 de Marzo de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- BusinessWeek. (Julio de 2013). *BloombergBusinessWeek Companies & Industries*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.businessweek.com/articles/2013-07-31/the-secret-of-sodastreams-success>
- C, J. D. (05 de Enero de 2012). *Tasa interna de retorno - Tir*. Recuperado el 04 de Marzo de 2015, de <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

- CIA. (25 de Septiembre de 2013). *THE WORLD FACTBOOK*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Club Darwin. (28 de Agosto de 2012). *Big Cola es el cuarto refresco más consumido del mundo*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/big-cola-es-el-cuarto-refresco-mas-consumido-del-mundo>
- clubdarwin. (2013). *clubdarwin*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de <http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/pepsico-y-sodastream-razones-para-una-compra-por-ahora-descartada>
- COMEX. (29 de Diciembre de 2014). *Resolución No. 051-2014*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-051-2014.pdf>
- COMEX. (2014). *Resolución No. 116*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de <http://comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/RESOLUCION-No.-116.pdf>
- CORPORACIÓN FAVORITA. (2014). *Historia Corporación Favorita C.A.* Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia;jsessionid=F9106DABC842DFB04D2514152CD9AD2A>
- Diario Hoy. (12 de Junio de 2009). *Las ventas de gaseosas burbujan en tiendas*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ventas-de-gaseosas-burbujan-en-tiendas-352927.html>
- Doing Business. (2013). *Ease of Doing Business in Ecuador*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>
- Ecuavisa. (27 de Julio de 2013). *Senescyt abre convocatoria de becas para estudios de educación superior en el exterior*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/36793-senescyt-abre-convocatoria-de-becas-para-estudios-de-educacion>

- Ecuavisa. (17 de Marzo de 2014). *Conformar una empresa en Ecuador tomaría dos días*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/55782-conformar-empresa-ecuador-tomaria-dos-dias>
- EDIMÓVILes. (2014). *Catálogo de Productos: Oficinas*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de <http://www.edimoviles.com/productos.html>
- egea. (21 de Marzo de 2010). *Cadena de valor estratégica, potenciando los procesos correctos*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de <http://egea.cl/cadena-de-valor-estrategica/>
- EKOS Negocios. (2012). *EKOS negocios*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=65&nombre=ALMACENES%20DE%20PRATI%20S.A.&b=1>
- EKOS NEGOCIOS. (2012). *EKOS negocios*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte\\_Graficos#](http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte_Graficos#)
- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *AJECUADOR S.A.* Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=16187&nombre=AJECUADOR%20S.A.&b=1>
- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *ARCA ECUADOR S.A.* Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=18&nombre=ARCA%20ECUADOR%20S.%20A.&b=1>
- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *DELISODA S.A.* Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=190&nombre=DELISODA%20S.A.&b=1>

- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *Empresas: AJECUADOR S.A.* Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de <http://ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=16187&nombre=AJECUADOR%20S.A.&b=1>
- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *Empresas: Arca Ecuador S.A.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=18>
- Ekos Negocios. (30 de Junio de 2014). *Empresas: Delisoda S.A.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=190>
- EL MERCURIO. (21 de Marzo de 2014). *Norma de etiquetas de alimentos.* Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://www.elmercurio.com.ec/423225-norma-de-etiquetas-de-alimentos/#.VOKFmvmG-4g>
- el tiempo. (2012). *sitio web de el tiempo.* Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/99195-ma-s-de-100-bienes-con-restricciones/>
- EL UNIVERSO. (26 de Octubre de 2013). *Noticias: Economía.* Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/10/26/nota/1635826/rafael-correa-proyecta-que-ecuador-cerrara-2014-inflacion-32>
- Gobierno de España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2013). *Crear una empresa en Ecuador.* Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- GOOGLE FINANCE. (29 de Enero de 2014). *Sodastream International Ltd(NASDAQ:SODA).* Recuperado el 29 de Enero de 2014, de <https://www.google.com/finance?cid=14899305>
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras.* Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (2010). *Proyecciones poblacionales*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *ecuador en cifras*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/Directorio/Inicio.swf>
- INEC. (2013). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>
- INEC. (Junio de 2014). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/financieras3D.html#tpi=9>
- INEC. (2015). Recuperado el 04 de Marzo de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/Diciembre-2014/Presentacion\\_Pobreza\\_y\\_Desigualdad\\_diciembre\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/Diciembre-2014/Presentacion_Pobreza_y_Desigualdad_diciembre_2014.pdf)
- INEC. (s.f.). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- KosherEye. (2012). *SodaStream is Bubbling*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de <http://www.koshereye.com/koshereye-features/gadgets/245-sodastream-is-bubbling.html#.Um9XTnBmiSo>
- Kume, A. (16 de 05 de 2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- LatamReview. (Julio de 2013). *latamreview*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.latamreview.com/noticias/ver/5636/sodastream-vs-coca-cola-y-pepsi-se-liberan-las-burbujas>

- MIPRO. (JUNIO de 2013). *INFORME DE COYUNTURA INDUSTRIAL - JUNIO 2013*. Recuperado el 01 de JULIO de 2014, de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Analisis\\_Coyuntura\\_Junio\\_2013.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Analisis_Coyuntura_Junio_2013.pdf)
- MUÑOZ ORGANIZACIONES UGARTE. (2013). *Organizaciones Muñoz Ugarte*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.omu.com.ec/hist%C3%B3rico-de-noticias/8009-pepsi-estar%C3%ADa-negociando-adquirir-sodastream.html>
- Novatech. (2013). *DEMAND SOLUTIONS*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.novatech.com.ec/index.php/es/dp>
- pbohorquezc. (Marzo de 2011). *Tipos de empresas según la ley de compañías Ecuador*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Empresas-Segun-La-Ley/1756344.html>
- Proecuador. (2013). Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de sitio web de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-inversionista-2013/>
- Promo Negocios. (Enero de 2007). *Tipos de Canales de Distribución*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Promonegocios. (Enero de 2007). *Los Canales de Distribución*. Recuperado el 5 de Febrero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>
- REMECO. (2014). *PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL ECUADOR: LA MATRIZ PRODUCTIVA 2014*. Recuperado el 01 de JULIO de 2014, de <http://www.remeco.net/blog/2014/05/perspectiva-economica-del-ecuador-la-matriz-productiva-2014>
- Revista Líderes. (2013). *Pablo Samaniego: Las tendencias son complejas para la industria ecuatoriana*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de

[http://www.revistalideres.ec/entrevista/industria-Ecuador-tendencia-empresa\\_0\\_859714041.html](http://www.revistalideres.ec/entrevista/industria-Ecuador-tendencia-empresa_0_859714041.html)

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (09 de julio de 2013). *Noticias*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/357-cientificos-nacionales-y-extranjeros-propician-la-investigacion-en-el-ecuador/>

Senescyt. (1 de Julio de 2014). *Ecuador ocupa el primer lugar en Latinoamérica con la mayor cantidad de becarios en relación a su población*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://programasbecas.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-ocupa-el-primer-lugar-en-latinoamerica-con-la-mayor-cantidad-de-becarios-en-relacion-a-su-poblacion/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Abril de 2014). *Regímenes Aduaneros*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de [http://www.aduana.gob.ec/pro/special\\_regimes.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action)

SERVIENTREGA. (2014). *Productos: Mercancías*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://www.servientrega.com.ec/secciones/mercancias#premiere>

SICE. (2013). *Información sobre Ecuador*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements\\_s.asp#FTAs](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements_s.asp#FTAs)

SodaStream . (2010). *Productos: Botellas*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastream.es/bottles>

SodaStream. (2010). *Modelos*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastream.es/drinksmakers>

SodaStream. (2014). *FREQUENTLY ASKED QUESTIONS* . Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastream.com/faq/>

SodaStream. (2014). *Home*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://www.sodastream.cl/>

SodaStream. (2014). *Home Soda Makers*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/drinksmakers.aspx>

- SodaStream. (2014). *Products*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/bottles.aspx#>
- SodaStream. (2014). *Products: Carbonators*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/carbonators.aspx>
- SodaStream. (2014). *SPARKLING WATER MAKERS: FOUNTAIN JET*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/Fountain-Jet-Starter-Kit-P149.aspx>
- SodaStream. (2014). *SPARKLING WATER MAKERS: GENESIS*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/Genesis-Starter-Kit-P230.aspx>
- SodaStream. (2014). *Taste & Nutrition* . Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sodastreamusa.com/flavors.aspx>
- SodaStream Professional. (2015). *Become a Dealer*. Recuperado el 03 de Marzo de 2015, de <https://www.sodastream-professional.com/become-dealer/>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *DIRECTORIO Y RANKING DE LAS COMPAÑÍAS MÁS IMPORTANTES DEL ECUADOR QUE PRESENTARON SU INFORMACIÓN FINANCIERA EN NIIF 2012*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados Financieros Consolidados*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Estado Financiero Consolidado*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2014). *Inicio: Constitución Electrónica*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Taringa. (2010). *Historia de la Gaseosa en Ecuador*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/6819798/Historia-de-la-gaseosa-en-ecuador.html>

- think&start. (2013). *¿EN QUÉ ETAPA DEL CICLO DE VIDA INDUSTRIAL ESTÁS?* Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de <http://thinkandstart.com/2012/en-que-etapa-del-ciclo-de-vida-industrial-estas/>
- Thompson, I. (Agosto de 2007). *Estrategia de Precios*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- TVentas. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de [http://www.tventas.com/index.php?id\\_cms=6&controller=cms](http://www.tventas.com/index.php?id_cms=6&controller=cms)
- VISTAZO. (s.f.). *¡Arriba la clase media!* Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <http://www.vistazo.com/imprensa/pais/imprimir.php?Vistazo.com&id=6048>
- Vistazo. (s.f.). *Burbujeante Competencia*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de <http://www.vistazo.com/imprensa/dinero/imprimir.php?Vistazo.com&id=3095>
- World Survey Services. (2014). *El semáforo nutricional, en plena vigencia*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de <http://www.wss.ec/index.php/noticias/92-el-semaforo-nutricional-en-plena-vigencia>
- Xatakahome. (2012). *xatakahome*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de <http://www.xatakahome.com/electrodomesticos-innovadores/sodastream-fabrica-tus-propios-refrescos-carbonatados>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Procedimientos pasados para la constitución de una empresa en Ecuador**

- 1.- Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- 2.- Escoger el nombre de su empresa.
- 3.- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- 4.- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- 5.- Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6.- Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8.- Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10.- Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- 11.- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.

12.- Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

13.- Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

14.- Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.

15.- Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

**Tomado de:** (Gobierno de España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013)

## Anexo 2. Procedimientos actuales para la constitución de una empresa en Ecuador

The image shows a screenshot of the website [www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/](http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/). The website has a blue header with navigation links: Inicio, Acerca de, Requisitos, Tarifas, Notarías, and Contáctenos. Below the header, there is a video player showing a video titled "PASO 5" with the SRI logo and a RUC number. To the right of the video player is a "Guía del Usuario" section with sub-sections for "Guía Ciudadano" and "Guía Notario", and a "Reserva de Denominación" section. Below these sections are four numbered steps: 1. REGISTRATE COMO USUARIO, 2. RESERVA DE DENOMINACIÓN, 3. CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA, and 4. CONSULTA TU TRÁMITE.

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014)

### **Anexo 3. Parámetros para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada**

Generalidades: La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

➤ El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

➤ Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

➤ Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

➤ Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce

meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán valuados por los socios o por los peritos. NOTA: Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo. (pbohorquezc, 2011)

#### Anexo 4. Modelos de SodaStream



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 5. Jarabes saborizantes



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 6. Botellas PET & PEN



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 7. Cilindros gasificadores



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 8. Página web de la compañía

The image shows a screenshot of the SodaStream website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'Home', 'Quiénes Somos', 'Como Funciona', 'Productos', and 'Comprar Ahora'. The main banner features a red SodaStream machine, a glass of iced cola, and the headline 'CONVIERTE AGUA EN BEBIDA EN SEGUNDOS' and 'TU FÁBRICA DE BEBIDAS EN CASA'. Below the banner, there is a paragraph describing the product's benefits. The page is divided into four main sections: 'Puntos de venta' (Sales Points), 'Productos' (Products), 'Ecológico' (Eco-friendly), and 'Como funciona' (How it works). A video player section follows with the text 'Aprende qué fácil y divertido es usar sodastream.' and a link to watch a video. The 'Canales de Venta' (Sales Channels) section lists 'Venta Telefónica', 'Ventas Mail', 'Tiendas Retail', 'Tiendas Especializadas', and 'Catálogos', each with associated logos and contact information. The footer contains links for 'FAQ', 'Contacto', 'Legal / Privacidad', and 'Terminos de uso'.

FAQ | Contacto

sodastream  
set the bubbles free

Home Quiénes Somos Como Funciona Productos **Comprar Ahora**

CONVIERTE AGUA EN BEBIDA EN SEGUNDOS

TU FÁBRICA DE BEBIDAS EN CASA

SodaStream

Haz tus bebidas favoritas en la comodidad de tu casa en cosa de segundos. Nuestros productos incluyen jarabes, cilindros de gas y botellas. Nuestro objetivo es revolucionar la industria de bebidas, y al mismo tiempo generar menos residuos de botellas plásticas.

Puntos de venta Productos Ecológico Como funciona

Aprende qué fácil y divertido es usar sodastream. click aquí para ver el video =

Canales de Venta

Venta Telefónica +56 2 946 54 05 Ventas Mail ventas@bevsoda.cl

Tiendas Retail Tiendas Especializadas Catálogos

pi re easy WITTEL MEXER EL labella.com lotchen reprobac KITCHEN CENTER Club LATOCCINA LAMPASS Samsara Samsara

FAQ | Contacto | Legal / Privacidad | Terminos de uso

Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 9. Modelo “Fountain Jet”



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## Anexo 10. Modelo “Genesis”



Tomado de: (SodaStream, 2014)

## **Anexo 11. Esquema del grupo focal**

Primeramente se introduce a los participantes a una sala cómoda y relajante el cuál permita que todas las ideas fluyan sin problema. Se les agradece por su participación en el grupo focal. Como incentivos se les ofrece unos snack y de beber unas gaseosas. Se explica al grupo la razón de la reunión, que es conocer sus gustos y preferencias con respecto a las gaseosas y cuáles son sus reacciones, opiniones y sugerencias ante los productos de SodaStream.

Temas a abordar:

1. ¿Por qué les gusta las gaseosas?
2. ¿Qué les motiva a consumir gaseosa a otra bebida?
3. ¿Cuáles son los atributos que más valora de su marca preferida?
4. ¿Qué piensan del desecho de las botellas de plástico?
5. ¿Cuáles son las marcas preferidas y por qué lo son?
6. Introducir el planteamiento de si les gustaría preparar sus propias bebidas caseras
7. Introducir el aparato de SodaStream, mostrar videos de presentación, indicar sus beneficios y realizar una muestra en vivo del funcionamiento del mismo
8. Preguntar a los miembros sobre sus opiniones y sugerencias de la máquina, si estarían dispuestos a adquirirla y cuánto estarían dispuestos a pagar por ella.

Al finalizar la sesión, se agradece a los participantes por su tiempo y colaboración con el grupo focal.

## Anexo 12. Esquema para la entrevista con expertos

**Nombre:** Sebastián Enríquez.

**Empresa:** Kuehne + Nagel.

**Cargo:** Gerente de Operaciones Aéreas.

1. ¿Cómo se encuentran las exportaciones e importaciones del Ecuador?
2. ¿Cómo han ido evolucionando las importaciones a consumo de Ecuador en los últimos 5 años?
3. ¿Cómo han ido evolucionando las exportaciones a consumo de Ecuador en los últimos 5 años?
4. ¿Qué requisitos necesitas para registrarte como importador?
5. ¿Son fáciles de adquirirlos?
6. ¿Qué piensa usted de la política actual de Ecuador sobre las restricciones a las importaciones del país?
7. ¿Cómo ve usted la posición del gobierno a 5 años sobre las importaciones de Ecuador?
8. ¿Qué tan eficientes son los tratados y convenios que mantiene Ecuador con el resto del mundo en cuanto a comercio exterior?
9. ¿Por qué cree usted que las importaciones han sido mayores a las exportaciones en los últimos años?
10. ¿Qué tan eficientes son los servicios aduaneros y de comercio exterior en Ecuador?

## Anexo 13. Encuesta

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas (UDLA) y estamos realizando una encuesta para determinar la viabilidad de comercializar un producto que permite preparar gaseosas caseras. Los datos proporcionados por usted serán confidenciales y de uso únicamente académico. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Género: M - F      Edad: \_\_\_\_\_

1. Sector de residencia
  - a. Norte
  - b. Sur
  - c. Centro
  - d. Cumbayá
  - e. Tumbaco
  - f. Valles
  
2. ¿A qué dedica más sus gastos? (solo una respuesta)
  - a. Alimentación
  - b. Entretenimiento
  - c. Salud
  - d. Educación
  - e. Vestimenta
  
3. ¿Qué tipo de productos prefiere?
  - a. Nacionales
  - b. Extranjeros
  
4. ¿Cómo usted se entera más de nuevas promociones en productos o servicios? (escoja solo una respuesta)
  - a. Correos electrónicos

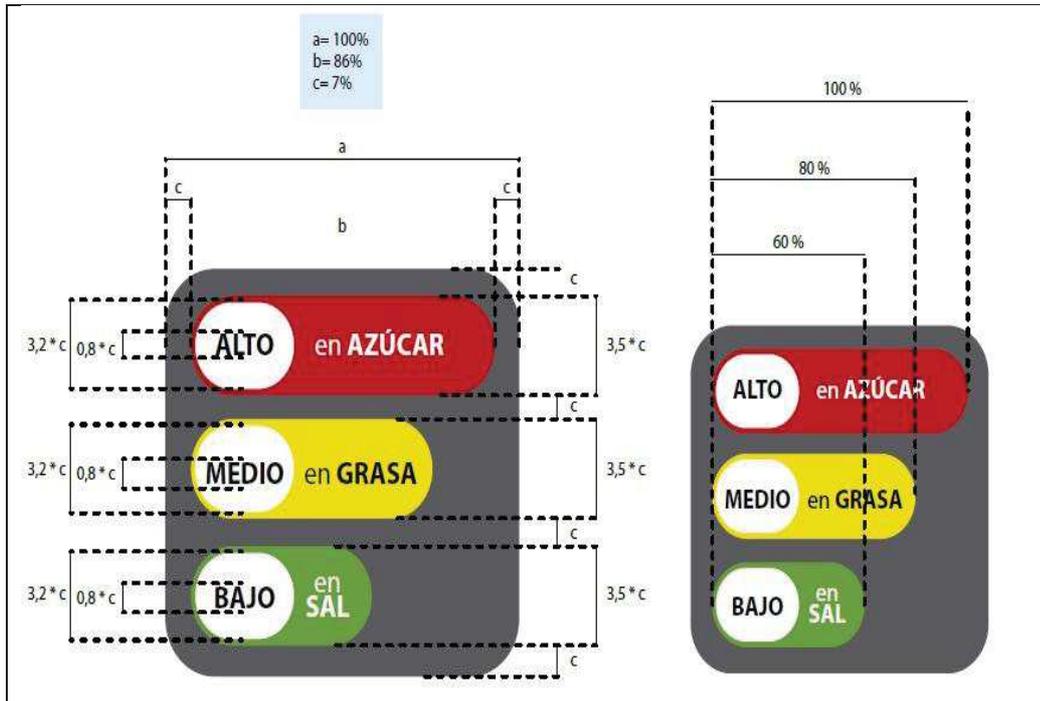
- b. Redes sociales
  - c. Vallas publicitarias
  - d. Publicidad por tv
  - e. Amigos
  - f. Radio
5. ¿Consume usted gaseosa?
- a. Sí
  - b. No (Si su opción fue No, por favor termine la encuesta)
6. ¿Con qué frecuencia consume gaseosa?
- a. 1 vez a la semana
  - b. 2-3 veces a la semana
  - c. 4 o más veces a la semana
7. ¿Por qué consume gaseosas?
- a. Gusto por las gaseosas
  - b. Por saciar la sed
  - c. Por el sabor
  - d. Por placer
8. ¿Qué marca de gaseosa consume más? (escoja solo una respuesta)
- a. Coca-Cola
  - b. Sprite
  - c. Fioravanti
  - d. Pepsi
  - e. 7up
  - f. Big Cola
  - g. Fanta
  - h. Coca-Cola Diet
  - i. Sprite Zero
  - j. Otra

9. Califique del 1 al 5, siendo 5 “Muy importante” y 1 “Nada importante”  
¿Qué factores influyen al momento de escoger su gaseosa preferida?
- a. Sabor ( )
  - b. Precio ( )
  - c. Presentación ( )
  - d. Diseño ( )
  - e. Variedad ( )
10. ¿Dónde suele adquirir su gaseosa preferida? (escoja solo una respuesta)
- a. Tiendas de barrio
  - b. Supermercados
  - c. Restaurantes
  - d. Cines
11. ¿Cuánta cantidad de gaseosa consume a la semana?
- a. Menos de 1 litro
  - b. 1-2 litros
  - c. Más de 3 litros
12. ¿Ha escuchado sobre SodaStream?
- a. Sí
  - b. No
13. ¿Te gustaría preparar tus gaseosas preferidas en la comodidad de tu casa de forma rápida y sencilla? (Si su respuesta fue “no” por favor termine la encuesta.)
- a. Sí
  - b. No

14. ¿Cuál considera el precio justo por el cual estarías dispuesto a pagar por un aparato que te permita preparar gaseosas caseras?

- a. \$150 - \$200
- b. \$201 - \$300
- c. \$301 - \$400
- d. \$401 o más

## Anexo 14. Semáforo nutricional



Tomado de: (AGRYTEC, 2014)

## Anexo 15. Formulario para solicitar la licencia de SodaStream

# Business Partner Questionnaire SodaStream

*This questionnaire provides SodaStream with an accurate and precise overview of you and your company. Please fill it out to the best of your ability and include all information which you feel is relevant in helping us evaluate you as a SodaStream partner.*

## 1. Company Information

Date:	
Company Name : (as formally registered in certificate of corporation)	
Industry/Field of Operations	
Address:	
City:	
Zip Code:	
Country:	
Phone:	
Fax:	
Website:	

## 2. Contact Person

First and Last Name:	
Position in the Company	
Direct Phone:	
Mobile Phone:	
E-mail:	

How and when did you first hear about SodaStream?	
---	--

### 3. Company Overview

*Please provide us with a detailed understanding of your company and its line of business. If you have corporate materials such as company profile, brochures, business plans, presentations, etc., which detail the requested info below, you may attach them instead.*

Company History:	
Overview of Products, Brands and Services:	
Company's Annual Turnover, Operating Income and Net Profit :	
Overview of Organizational Structure :	
Details of Logistics Capacity (warehouses, transporting etc.):	
Name of Retailers you work with: (accessible retail chains via your network including number of POS)	
Overview of Founders and Key Management:	

Additional information that you wish to add:

If you have a presentation of your company please send together with this form.

## 4. Views and Ideas about Potential Cooperation

Why is the SodaStream system suitable to be distributed by your organization?

Please describe briefly your ideas with regards to a possible co-operation with Sodastream How would you introduce SodaStream to your market?

## 5. Market Overview and potential

Number of population and house hold in your country

What percentage of the population do you think will buy the product?

Potential target market?

Is the tap water in your country drinkable?

## Anexo 16. Costo económico de la licencia de SodaStream

### Become a Dealer

SodaStream Professional (SSP) is a division of SodaStream International, (NASDAQ: SODA), a leading manufacturer, marketer and distributor of beverage carbonation systems.

SodaStream is revolutionizing the beverage industry by empowering people and enabling partners with a platform that offers simple, fun, "better-for-you" and environmentally- friendly ways to make soda at home and now purified sparkling water and soda at offices, restaurants and hotels.

Benefits of becoming an authorized Soda Stream professional dealer:

• SSP USA requires no Franchise/dealership Fees

- **High level Products:** SSO products are revolutionary and earth friendly. SSP USA dealers can distribute our products and enjoy our difference programs.
- **Recurring Revenue** Your relationship with the customer doesn't end with the sale. Our dealers provide service calls, filter replacements and our other supplies.
- **Exclusive Territories** SSP USA offers authorized dealers the opportunity for exclusive territories. Lead generation programs, marketing funds and assistance, technical support and sales support materials are available to help you achieve success in your market.
- **Our Finance Programs** SSP USA has a finance alternatives programs for dealers to offer their clients including rental and lease programs.

Are you ready to take the first step? Please complete and submit the **PRELIMINARY FORM**

Tomado de: (SodaStream Professional, 2015)

## Anexo 17. Inversión inicial

### INVENTARIO MODELOS DE SODASTREAM

UNIDADES	0	MES 1	MES 2	MES 3
Inventario Inicial	-	180	181	181
+ 'Unidades importadas	180	134	134	135
- Unidades proyectadas venta	-	133	134	134
= Inventario Final	180	181	181	182
<b><u>DÓLARES</u></b>				
Unidades importadas	\$ 23.860,80	\$ 17.763,04	\$ 17.763,04	\$ 17.895,60
<b>TOTAL COSTO MODELOS DE SODASTREAM</b>	<b>\$ 23.860,80</b>	<b>\$ 17.763,04</b>	<b>\$ 17.763,04</b>	<b>\$ 17.895,60</b>

### INVENTARIO JARABES SABORIZANTES

UNIDADES	0	MES 1	MES 2	MES 3
Inventario Inicial	-	600	603	603
+ 'Unidades importadas	600	535	535	541
- Unidades proyectadas venta	-	532	535	535
= Inventario Final	600	603	603	609
<b><u>DÓLARES</u></b>				
Unidades importadas	\$ 7.200,00	\$ 6.420,00	\$ 6.420,00	\$ 6.492,00
<b>TOTAL COSTO JARABES SABORIZANTES</b>	<b>\$ 7.200,00</b>	<b>\$ 6.420,00</b>	<b>\$ 6.420,00</b>	<b>\$ 6.492,00</b>

**INVENTARIO CILINDROS GASIFICADORES**

<b>UNIDADES</b>	<b>0</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Inventario Inicial	-	100	100	100
+ 'Unidades importadas	100	75	75	76
- Unidades proyectadas venta	-	75	75	75
= Inventario Final	100	100	100	101
	<b><u>DÓLARES</u></b>			
Unidades importadas	\$ 4.456,00	\$ 3.342,00	\$ 3.342,00	\$ 3.386,56
<b>TOTAL COSTO MODELOS DE CILINDROS GASIFICADORES</b>	<b>\$ 4.456,00</b>	<b>\$ 3.342,00</b>	<b>\$ 3.342,00</b>	<b>\$ 3.386,56</b>

**INVENTARIO BOTELLAS PET & PEN**

<b>UNIDADES</b>	<b>0</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Inventario Inicial	-	100	100	100
+ 'Unidades importadas	100	57	57	58
- Unidades proyectadas venta	-	57	57	57
= Inventario Final	100	100	100	101
<b><u>DÓLARES</u></b>				
Unidades importadas	\$ 2.480,00	\$ 1.413,60	\$ 1.413,60	\$ 1.438,40
<b>TOTAL COSTO BOTELLAS PET &amp; PEN</b>	<b>\$ 2.480,00</b>	<b>\$ 1.413,60</b>	<b>\$ 1.413,60</b>	<b>\$ 1.438,40</b>

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Incremento	0%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos personal	\$ -	\$ 61.200,00	\$ 63.342,00	\$ 86.400,00	\$ 89.424,00	\$ 92.553,84
Aporte al IESS Patronal	\$ -	\$ 8.310,60	\$ 8.570,85	\$ 11.372,40	\$ 11.739,82	\$ 12.120,09
Arriendo	\$ -	\$ 11.000,00	\$ 11.385,00	\$ 11.783,48	\$ 12.195,90	\$ 12.622,75
Adecuación bodega	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Teléfono, luz, agua	\$ -	\$ 480,00	\$ 496,80	\$ 514,19	\$ 532,18	\$ 550,81
Suministros de oficina	\$ -	\$ 960,00	\$ 993,60	\$ 1.028,38	\$ 1.064,37	\$ 1.101,62
Gasto de constitución	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 20.700,00	\$ 40.000,00	\$ 41.400,00	\$ 30.000,00
Internet	\$ -	\$ 1.596,00	\$ 1.651,86	\$ 1.709,68	\$ 1.769,51	\$ 1.831,45
Capacitaciones	\$ -	\$ 1.500,00	\$ 1.552,50	\$ 1.606,84	\$ 1.663,08	\$ 1.721,28
Mantenimiento página web	\$ -	\$ 150,00	\$ 155,25	\$ 160,68	\$ 166,31	\$ 172,13
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>	\$ 10.900,00	\$ 105.196,60	\$ 108.847,86	\$ 154.575,64	\$ 159.955,16	\$ 152.673,98
<b>Gastos de Ventas</b>						
Movilización	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.242,00	\$ 1.285,47	\$ 1.330,46	\$ 1.377,03
Beneficios	\$ -	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
<b>Subtotal Gastos de Ventas</b>	\$ -	\$ 8.400,00	\$ 8.442,00	\$ 8.485,47	\$ 8.530,46	\$ 8.577,03
<b>Imprevistos 5% Subtotal Gastos</b>	\$ -	\$ 5.679,83	\$ 5.864,49	\$ 8.153,06	\$ 8.424,28	\$ 8.062,55
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 10.900,00	\$ 119.276,43	\$ 123.154,36	\$ 171.214,16	\$ 176.909,91	\$ 169.313,56

INVERSIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO												
ACTIVOS TANGIBLES				DEPRECIACIÓN								
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	V/RESIDUAL
<b>Equipos:</b>												
Computador de escritorio	4	\$ 387,99	\$ 1.551,96	3	\$ 512,15	\$ 512,15	\$ 512,15	\$ 512,15	\$ -	\$ -	\$ 1.536,45	\$ 15,51
Impresora	1	\$ 255,99	\$ 255,99	3	\$ 84,48	\$ 84,48	\$ 84,48	\$ 84,48	\$ -	\$ -	\$ 253,44	\$ 2,55
Copiadora	1	\$ 1.390,00	\$ 1.390,00	3	\$ 458,70	\$ 458,70	\$ 458,70	\$ 458,70	\$ -	\$ -	\$ 1.376,10	\$ 13,90
Software	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	3	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ -	\$ -	\$ 2.970,00	\$ 30,00
Central telefónica	1	\$ 850,00	\$ 850,00	3	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ -	\$ -	\$ 841,50	\$ 8,50
<b>Subtotal:</b>			\$ 7.047,95		\$ 2.325,82	\$ 2.325,83	\$ 2.325,83	\$ 2.325,83	\$ -	\$ -	\$ 6.977,49	\$ 70,46
<b>Muebles:</b>												
Escritorio de oficina	4	\$ 220,00	\$ 880,00	10	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 440,00	\$ 440,00
Silla para oficina	4	\$ 47,00	\$ 188,00	10	\$ 18,80	\$ 18,80	\$ 18,80	\$ 18,80	\$ 18,80	\$ 18,80	\$ 94,00	\$ 94,00
Silla de espera	3	\$ 49,00	\$ 147,00	10	\$ 14,70	\$ 14,70	\$ 14,70	\$ 14,70	\$ 14,70	\$ 14,70	\$ 73,50	\$ 73,50
Mesa de reunión	1	\$ 300,00	\$ 300,00	10	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Silla para mesa de reunión	6	\$ 47,00	\$ 282,00	10	\$ 28,20	\$ 28,20	\$ 28,20	\$ 28,20	\$ 28,20	\$ 28,20	\$ 141,00	\$ 141,00
<b>Subtotal:</b>			\$ 1.797,00		\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 898,50	\$ 898,50
<b>TOTAL</b>			\$ 8.844,95		\$ 2.505,52	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70	\$ 7.875,99	\$ 968,96

## Anexo 18. Estado de resultados actual y proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 527.810,56	\$ 881.155,56	\$ 1.550.029,12	\$ 1.943.867,25	\$ 1.814.990,26
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 527.810,56</b>	<b>\$ 881.155,56</b>	<b>\$ 1.550.029,12</b>	<b>\$ 1.943.867,25</b>	<b>\$ 1.814.990,26</b>
<b>COSTO TOTAL DE LOS PRODUCTOS</b>	<b>\$ 419.123,04</b>	<b>\$ 663.670,98</b>	<b>\$ 1.113.214,85</b>	<b>\$ 1.391.721,19</b>	<b>\$ 1.160.187,99</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 108.687,52</b>	<b>\$ 217.484,58</b>	<b>\$ 436.814,27</b>	<b>\$ 552.146,06</b>	<b>\$ 654.802,27</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos personal	\$ 61.200,00	\$ 63.342,00	\$ 86.400,00	\$ 89.424,00	\$ 92.553,84
Aporte al IESS Patronal	\$ 8.310,60	\$ 8.570,85	\$ 11.372,40	\$ 11.739,82	\$ 12.120,09
Arriendo	\$ 11.000,00	\$ 11.385,00	\$ 11.783,48	\$ 12.195,90	\$ 12.622,75
Adecuación bodega	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Teléfono, luz, agua	\$ 480,00	\$ 496,80	\$ 514,19	\$ 532,18	\$ 550,81
Suministros de oficina	\$ 960,00	\$ 993,60	\$ 1.028,38	\$ 1.064,37	\$ 1.101,62
Gasto de constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 20.000,00	\$ 20.700,00	\$ 40.000,00	\$ 41.400,00	\$ 30.000,00
Internet	\$ 1.596,00	\$ 1.651,86	\$ 1.709,68	\$ 1.769,51	\$ 1.831,45
Capacitaciones	\$ 1.500,00	\$ 1.552,50	\$ 1.606,84	\$ 1.663,08	\$ 1.721,28
Mantenimiento página web	\$ 150,00	\$ 155,25	\$ 160,68	\$ 166,31	\$ 172,13
Depreciaciones	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Amortizaciones	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 107.942,13</b>	<b>\$ 111.593,39</b>	<b>\$ 157.321,18</b>	<b>\$ 160.374,87</b>	<b>\$ 153.093,67</b>
<b>Gastos de Ventas</b>					
Movilización	\$ 1.200,00	\$ 1.242,00	\$ 1.285,47	\$ 1.330,46	\$ 1.377,03
Beneficios	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
<b>Subtotal Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 8.442,00</b>	<b>\$ 8.485,47</b>	<b>\$ 8.530,46</b>	<b>\$ 8.577,03</b>
<b>Imprevistos 5% Subtotal Gastos</b>	<b>\$ 5.817,11</b>	<b>\$ 6.001,77</b>	<b>\$ 8.290,33</b>	<b>\$ 8.445,27</b>	<b>\$ 8.083,54</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 122.159,24</b>	<b>\$ 126.037,16</b>	<b>\$ 174.096,98</b>	<b>\$ 177.350,59</b>	<b>\$ 169.754,24</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>\$ (13.471,72)</b>	<b>\$ 91.447,42</b>	<b>\$ 262.717,29</b>	<b>\$ 374.795,47</b>	<b>\$ 485.048,04</b>
Gastos de interés	\$ 3.886,99	\$ 3.247,26	\$ 2.545,09	\$ 1.774,40	\$ 928,48
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (17.358,71)</b>	<b>\$ 88.200,15</b>	<b>\$ 260.172,19</b>	<b>\$ 373.021,07</b>	<b>\$ 484.119,56</b>
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 13.230,02	\$ 39.025,83	\$ 55.953,16	\$ 72.617,93
<b>UAI</b>	<b>\$ (17.358,71)</b>	<b>\$ 74.970,13</b>	<b>\$ 221.146,36</b>	<b>\$ 317.067,91</b>	<b>\$ 411.501,62</b>
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 16.493,43	\$ 48.652,20	\$ 69.754,94	\$ 90.530,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (17.358,71)</b>	<b>\$ 58.476,70</b>	<b>\$ 172.494,16</b>	<b>\$ 247.312,97</b>	<b>\$ 320.971,27</b>

## Anexo 19. Balance General

BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 139.825,71	\$ 325.473,92	\$ 499.030,27	\$ 888.399,88	\$ 1.266.298,83	\$ 1.461.990,39
<b>Corrientes</b>	\$ 129.780,76	\$ 318.174,50	\$ 494.476,38	\$ 886.591,52	\$ 1.264.910,17	\$ 1.461.021,43
Efectivo	\$ 129.780,76	\$ 116.870,76	\$ 160.210,79	\$ 301.301,33	\$ 531.124,11	\$ 782.848,01
Cuentas por Cobrar		\$ 180.347,59	\$ 301.082,04	\$ 529.629,45	\$ 664.200,00	\$ 620.164,02
Inventario insumos	\$ -	\$ 20.956,15	\$ 33.183,55	\$ 55.660,74	\$ 69.586,06	\$ 58.009,40
<b>No Corrientes</b>	\$ 10.044,95	\$ 7.299,42	\$ 4.553,89	\$ 1.808,36	\$ 1.388,66	\$ 968,96
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 8.844,95	\$ 8.844,95	\$ 8.844,95	\$ 8.844,95	\$ 8.844,95	\$ 8.844,95
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 5.011,06	\$ 7.516,59	\$ 7.696,29	\$ 7.875,99
Intangibles	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Página web	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 240,00	\$ 480,00	\$ 720,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 39.825,71	\$ 242.832,63	\$ 357.912,28	\$ 574.787,72	\$ 705.373,70	\$ 580.094,00
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ 209.561,52	\$ 331.835,49	\$ 556.607,43	\$ 695.860,59	\$ 580.094,00
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 209.561,52	\$ 331.835,49	\$ 556.607,43	\$ 695.860,59	\$ 580.094,00
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 39.825,71	\$ 33.271,11	\$ 26.076,79	\$ 18.180,30	\$ 9.513,11	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 39.825,71	\$ 33.271,11	\$ 26.076,79	\$ 18.180,30	\$ 9.513,11	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 100.000,00	\$ 82.641,29	\$ 141.117,99	\$ 313.612,16	\$ 560.925,13	\$ 881.896,39
Capital	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (17.358,71)	\$ 41.117,99	\$ 213.612,16	\$ 460.925,13	\$ 781.896,39
Capital de trabajo	\$ 129.780,76	\$ 108.612,98	\$ 162.640,89	\$ 329.984,09	\$ 569.049,57	\$ 880.927,43

## Anexo 20. Cuentas por cobrar y por pagar

### Cuentas por Cobrar

<b>CUENTAS POR COBRAR POR CANAL</b>	<b>Contado anual</b>	<b>Crédito anual</b>
<i>Política de cuentas por cobrar MEGAMAXI (3 meses de crédito del 100% del valor)</i>	33%	67%
<i>Política de cuentas por cobrar TVENTAS (1 mes de crédito del 100% del valor)</i>	83%	17%
<i>Política de cuentas por cobrar en página web (100% al contado)</i>	100%	0%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS MEGAMAXI (45%)</b>						
Cuentas por cobrar iniciales	\$ -	\$ -	\$ 158.351,08	\$ 264.359,88	\$ 465.031,99	\$ 583.189,33
Cuentas por cobrar del período	\$ -	\$ 237.514,75	\$ 396.520,00	\$ 697.513,10	\$ 874.740,26	\$ 816.745,62
Cobranzas	\$ -	\$ 79.163,67	\$ 290.511,20	\$ 496.841,00	\$ 756.582,92	\$ 855.410,65
<b>Cuentas por cobrar MEGAMAXI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 158.351,08</b>	<b>\$ 264.359,88</b>	<b>\$ 465.031,99</b>	<b>\$ 583.189,33</b>	<b>\$ 544.524,30</b>
<b>VENTAS TVENTAS (25%)</b>						
Cuentas por cobrar iniciales	\$ -	\$ -	\$ 21.996,50	\$ 36.722,16	\$ 64.597,46	\$ 81.010,67
Cuentas por cobrar del período	\$ -	\$ 131.952,64	\$ 220.288,89	\$ 387.507,28	\$ 485.966,81	\$ 453.747,57
Cobranzas	\$ -	\$ 109.956,13	\$ 205.563,24	\$ 359.631,97	\$ 469.553,61	\$ 459.118,51
<b>Cuentas por cobrar TVENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 21.996,50</b>	<b>\$ 36.722,16</b>	<b>\$ 64.597,46</b>	<b>\$ 81.010,67</b>	<b>\$ 75.639,72</b>
<b>VENTAS ONLINE (30%)</b>						
Cuentas por cobrar iniciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar del período	\$ -	\$ 158.343,17	\$ 264.346,67	\$ 465.008,74	\$ 583.160,18	\$ 544.497,08
Cobranzas	\$ -	\$ 158.343,17	\$ 264.346,67	\$ 465.008,74	\$ 583.160,18	\$ 544.497,08
<b>Cuentas por cobrar ONLINE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 180.347,59</b>	<b>\$ 301.082,04</b>	<b>\$ 529.629,45</b>	<b>\$ 664.200,00</b>	<b>\$ 620.164,02</b>

## Cuentas por Pagar

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>Contado anual</b>	<b>Crédito anual</b>
<i>Política de cuentas por pagar</i>	50%	50%

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Cuentas por pagar iniciales	\$ -	\$ 209.561,52	\$ 331.835,49	\$ 556.607,43	\$ 695.860,59
Cuentas por pagar del período	\$ 419.123,04	\$ 663.670,98	\$ 1.113.214,85	\$ 1.391.721,19	\$ 1.160.187,99
Pagos	\$ 209.561,52	\$ 541.397,01	\$ 888.442,91	\$ 1.252.468,02	\$ 1.275.954,59
<b>TOTAL CUENTAS PAGAR</b>	<b>\$ 209.561,52</b>	<b>\$ 331.835,49</b>	<b>\$ 556.607,43</b>	<b>\$ 695.860,59</b>	<b>\$ 580.094,00</b>

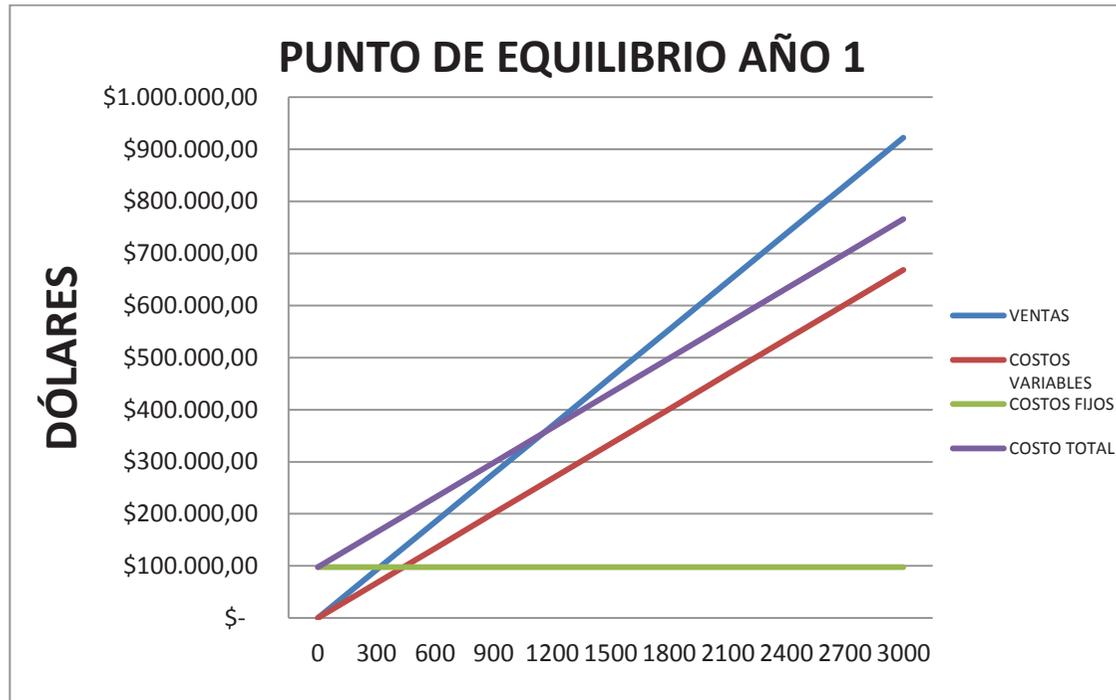
### Anexo 21. Flujo de Efectivo actual y proyectado

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ (6.355,40)	\$ 50.534,35	\$ 148.987,03	\$ 238.489,97	\$ 261.237,01
Utilidad Neta	\$ -	\$ (17.358,71)	\$ 58.476,70	\$ 172.494,16	\$ 247.312,97	\$ 320.971,27
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
+ Amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (180.347,59)	\$ (120.734,45)	\$ (228.547,41)	\$ (134.570,55)	\$ 44.035,98
- Δ Inventario Insumos	\$ -	\$ (20.956,15)	\$ (12.227,40)	\$ (22.477,19)	\$ (13.925,32)	\$ 11.576,66
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 209.561,52	\$ 122.273,97	\$ 224.771,94	\$ 139.253,17	\$ (115.766,60)
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ (10.044,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (10.044,95)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ 139.825,71</b>	<b>\$ (6.554,60)</b>	<b>\$ (7.194,33)</b>	<b>\$ (7.896,49)</b>	<b>\$ (8.667,19)</b>	<b>\$ (9.513,11)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 39.825,71	\$ (6.554,60)	\$ (7.194,33)	\$ (7.896,49)	\$ (8.667,19)	\$ (9.513,11)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 129.780,76</b>	<b>\$ (12.910,00)</b>	<b>\$ 43.340,02</b>	<b>\$ 141.090,54</b>	<b>\$ 229.822,78</b>	<b>\$ 251.723,90</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 129.780,76	\$ 116.870,76	\$ 160.210,79	\$ 301.301,33	\$ 531.124,11
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 129.780,76</b>	<b>\$ 116.870,76</b>	<b>\$ 160.210,79</b>	<b>\$ 301.301,33</b>	<b>\$ 531.124,11</b>	<b>\$ 782.848,01</b>

## Anexo 22. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio unitario	\$ 307,50	\$ 317,65	\$ 328,13	\$ 338,96	\$ 350,14
Costo unitario variable	\$ 219,32	\$ 226,56	\$ 234,03	\$ 241,76	\$ 249,74
Gastos variable	\$ 3,55	\$ 2,21	\$ 2,06	\$ 1,74	\$ 1,57
Costo fijo (sueldos)	\$ 61.200,00	\$ 63.342,00	\$ 86.400,00	\$ 89.424,00	\$ 92.553,84
Gastos fijos generales	\$ 29.676,43	\$ 30.670,36	\$ 36.328,69	\$ 37.555,45	\$ 38.182,69
Depreciaciones (fijo)	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Amortizaciones (fijo)	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Gasto interés (fijo)	\$ 3.886,99	\$ 3.247,26	\$ 2.545,09	\$ 1.774,40	\$ 928,48
Punto de equilibrio (unidades)	1.153	1.126	1.391	1.354	1.337
Punto de equilibrio (dólares)	\$ 354.547,50	\$ 357.671,09	\$ 456.428,65	\$ 458.949,34	\$ 468.142,22

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1											
UNIDADES	0	300	600	900	1200	1500	1800	2100	2400	2700	3000
VENTAS	\$ -	\$ 92.250,00	\$ 184.500,00	\$ 276.750,00	\$ 369.000,00	\$ 461.250,00	\$ 553.500,00	\$ 645.750,00	\$ 738.000,00	\$ 830.250,00	\$ 922.500,00
COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ 66.861,67	\$ 133.723,35	\$ 200.585,02	\$ 267.446,69	\$ 334.308,37	\$ 401.170,04	\$ 468.031,71	\$ 534.893,39	\$ 601.755,06	\$ 668.616,73
COSTOS FIJOS	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95	\$ 97.508,95
COSTO TOTAL	\$ 97.508,95	\$ 164.370,62	\$ 231.232,30	\$ 298.093,97	\$ 364.955,64	\$ 431.817,32	\$ 498.678,99	\$ 565.540,66	\$ 632.402,34	\$ 699.264,01	\$ 766.125,68



## Anexo 23. Flujos de Caja con Escenarios

### Flujo de Caja Desapalancado o del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	\$ -	\$ (13.471,72)	\$ 91.447,42	\$ 262.717,29	\$ 374.795,47	\$ 485.048,04
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Gastos de amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 13.230,02	\$ 39.025,83	\$ 55.953,16	\$ 72.617,93
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 16.493,43	\$ 48.652,20	\$ 69.754,94	\$ 90.530,36
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (10.726,19)</b>	<b>\$ 64.469,49</b>	<b>\$ 177.784,79</b>	<b>\$ 249.507,07</b>	<b>\$ 322.319,45</b>
Inversión de capital de trabajo	(129.780,76)					
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ 21.167,78	\$ (54.027,91)	\$ (167.343,20)	\$ (239.065,48)	\$ (311.877,86)
Recuperación de capital de trabajo						\$ 751.146,67
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (129.780,76)</b>	<b>\$ 21.167,78</b>	<b>\$ (54.027,91)</b>	<b>\$ (167.343,20)</b>	<b>\$ (239.065,48)</b>	<b>\$ 439.268,81</b>
INVERSIONES	\$ (10.044,95)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES						\$ 968,96
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	<b>\$ (10.044,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 968,96</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (139.825,71)</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ 762.557,22</b>

## Flujo de Caja Apalancado o del Inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Flujo de caja del proyecto	\$ (139.825,71)	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 762.557,22
Préstamo	\$ 39.825,71					
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.886,99)	\$ (3.247,26)	\$ (2.545,09)	\$ (1.774,40)	\$ (928,48)
Amortización del capital	\$ -	\$ (6.554,60)	\$ (7.194,33)	\$ (7.896,49)	\$ (8.667,19)	\$ (9.513,11)
Escudo fiscal	\$ -	\$ 1.309,92	\$ 1.094,33	\$ 857,70	\$ 597,97	\$ 312,90
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100.000,00)</b>	<b>\$ 1.309,92</b>	<b>\$ 1.094,33</b>	<b>\$ 857,70</b>	<b>\$ 597,97</b>	<b>\$ 752.428,53</b>

## Flujo de Caja Optimista del Precio y la Cantidad

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA (PRECIO Y CANTIDAD)						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	\$ -	\$ (13.471,72)	\$ 210.683,85	\$ 467.040,52	\$ 630.599,62	\$ 709.966,25
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Gastos de amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 31.115,49	\$ 69.674,31	\$ 94.323,78	\$ 106.355,67
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 38.790,64	\$ 86.860,64	\$ 117.590,32	\$ 132.590,06
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (10.726,19)</b>	<b>\$ 143.523,25</b>	<b>\$ 313.251,09</b>	<b>\$ 419.105,22</b>	<b>\$ 471.440,22</b>
Inversión de capital de trabajo	(129.780,76)					
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ 21.167,78	\$ (54.027,91)	\$ (167.343,20)	\$ (239.065,48)	\$ (311.877,86)
Recuperación de capital de trabajo						\$ 751.146,67
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (129.780,76)</b>	<b>\$ 21.167,78</b>	<b>\$ (54.027,91)</b>	<b>\$ (167.343,20)</b>	<b>\$ (239.065,48)</b>	<b>\$ 439.268,81</b>
INVERSIONES	\$ (10.044,95)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES						\$ 968,96
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	<b>\$ (10.044,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 968,96</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (139.825,71)</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ 89.495,34</b>	<b>\$ 145.907,89</b>	<b>\$ 180.039,74</b>	<b>\$ 911.678,00</b>

### Flujo de Caja Optimista de Inversionista del Precio y la Cantidad

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA OPTIMISTA (PRECIO Y CANTIDAD)</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Flujo de caja del proyecto	\$ (139.825,71)	\$ 10.441,59	\$ 89.495,34	\$ 145.907,89	\$ 180.039,74	\$ 911.678,00
Préstamo	\$ 39.825,71					
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.886,99)	\$ (3.247,26)	\$ (2.545,09)	\$ (1.774,40)	\$ (928,48)
Amortización del capital	\$ -	\$ (6.554,60)	\$ (7.194,33)	\$ (7.896,49)	\$ (8.667,19)	\$ (9.513,11)
Escudo fiscal	\$ -	\$ 1.309,92	\$ 1.094,33	\$ 857,70	\$ 597,97	\$ 312,90
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100.000,00)</b>	<b>\$ 1.309,92</b>	<b>\$ 80.148,08</b>	<b>\$ 136.324,00</b>	<b>\$ 170.196,13</b>	<b>\$ 901.549,31</b>

## Flujo de Caja Pesimista del Precio y la Cantidad

FLUJO DE CAJA PESIMISTA (PRECIO Y CANTIDAD)						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	\$ -	\$ (13.471,72)	\$ (75.651,85)	\$ (20.376,82)	\$ 20.640,41	\$ 182.225,82
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Gastos de amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.829,90	\$ 27.194,60
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.527,94	\$ 33.902,60
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (10.726,19)</b>	<b>\$ (72.906,32)</b>	<b>\$ (17.631,29)</b>	<b>\$ 14.702,26</b>	<b>\$ 121.548,32</b>
Inversión de capital de trabajo	(129.780,76)					
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ 21.167,78	\$ (54.027,91)	\$ (167.343,20)	\$ (239.065,48)	\$ (311.877,86)
Recuperación de capital de trabajo						\$ 751.146,67
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (129.780,76)</b>	<b>\$ 21.167,78</b>	<b>\$ (54.027,91)</b>	<b>\$ (167.343,20)</b>	<b>\$ (239.065,48)</b>	<b>\$ 439.268,81</b>
INVERSIONES	\$ (10.044,95)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES						\$ 968,96
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	<b>\$ (10.044,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 968,96</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (139.825,71)</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ (126.934,22)</b>	<b>\$ (184.974,49)</b>	<b>\$ (224.363,22)</b>	<b>\$ 561.786,09</b>

### Flujo de Caja Pesimista de Inversionista del Precio y la Cantidad

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA DEL INVERSIONISTA (PRECIO Y CANTIDAD)</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Flujo de caja del proyecto	\$ (139.825,71)	\$ 10.441,59	\$ (126.934,22)	\$ (184.974,49)	\$ (224.363,22)	\$ 561.786,09
Préstamo	\$ 39.825,71					
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.886,99)	\$ (3.247,26)	\$ (2.545,09)	\$ (1.774,40)	\$ (928,48)
Amortización del capital	\$ -	\$ (6.554,60)	\$ (7.194,33)	\$ (7.896,49)	\$ (8.667,19)	\$ (9.513,11)
Escudo fiscal	\$ -	\$ 1.309,92	\$ 1.094,33	\$ 857,70	\$ 597,97	\$ 312,90
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100.000,00)</b>	<b>\$ 1.309,92</b>	<b>\$ (136.281,48)</b>	<b>\$ (194.558,38)</b>	<b>\$ (234.206,83)</b>	<b>\$ 551.657,40</b>

## Flujo de Caja Pesimista por Ingreso de Competencia

FLUJO DE CAJA PESIMISTA (INGRESO DE COMPETENCIA)						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	\$ -	\$ (13.471,72)	\$ 26.202,04	\$ 131.673,01	\$ 209.151,65	\$ 288.607,35
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 2.505,53	\$ 179,70	\$ 179,70
Gastos de amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 3.443,22	\$ 19.369,19	\$ 31.106,59	\$ 43.151,83
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 4.292,54	\$ 24.146,92	\$ 38.779,55	\$ 53.795,95
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (10.726,19)</b>	<b>\$ 21.211,81</b>	<b>\$ 90.902,43</b>	<b>\$ 139.685,22</b>	<b>\$ 192.079,27</b>
Inversión de capital de trabajo	(129.780,76)					
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ 21.167,78	\$ (27.013,95)	\$ (83.671,60)	\$ (119.532,74)	\$ (155.938,93)
Recuperación de capital de trabajo						\$ 364.989,45
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (129.780,76)</b>	<b>\$ 21.167,78</b>	<b>\$ (27.013,95)</b>	<b>\$ (83.671,60)</b>	<b>\$ (119.532,74)</b>	<b>\$ 209.050,52</b>
INVERSIONES	\$ (10.044,95)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES						\$ 968,96
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	<b>\$ (10.044,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 968,96</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (139.825,71)</b>	<b>\$ 10.441,59</b>	<b>\$ (5.802,14)</b>	<b>\$ 7.230,83</b>	<b>\$ 20.152,48</b>	<b>\$ 402.098,75</b>

## Flujo de Caja Pesimista de Inversionista por Ingreso de Competencia

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DEL INVERSIONISTA (INGRESO DE COMPETENCIA)						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja del proyecto	\$ (139.825,71)	\$ 10.441,59	\$ (5.802,14)	\$ 7.230,83	\$ 20.152,48	\$ 402.098,75
Préstamo	\$ 39.825,71					
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.886,99)	\$ (3.247,26)	\$ (2.545,09)	\$ (1.774,40)	\$ (928,48)
Amortización del capital	\$ -	\$ (6.554,60)	\$ (7.194,33)	\$ (7.896,49)	\$ (8.667,19)	\$ (9.513,11)
Escudo fiscal	\$ -	\$ 1.309,92	\$ 1.094,33	\$ 857,70	\$ 597,97	\$ 312,90
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (100.000,00)</b>	<b>\$ 1.309,92</b>	<b>\$ (15.149,40)</b>	<b>\$ (2.353,06)</b>	<b>\$ 10.308,86</b>	<b>\$ 391.970,06</b>

### Anexo 24. Análisis de Sensibilidad

ESCENARIOS	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
ESPERADO	\$ 31.674,03	44,34%	\$ 51.635,65	50,25%
OPTIMISTA EN CANTIDAD Y PRECIO	\$ 200.743,79	74,08%	\$ 220.705,42	85,89%
PESIMISTA EN CANTIDAD Y PRECIO	(\$ 218.890,56)	-6,89%	(\$ 198.928,93)	-7,97%
PESIMISTA EN INGRESO DE COMP.	(\$ 47.069,09)	26,57%	(\$ 27.107,47)	30,04%

## Anexo 25. Tabla de amortización de la deuda

<b>AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA</b>	
Préstamo	\$ 39.825,71
Tasa de Interés anual	9,76%
Tasa de Interés mensual	0,81%
Plazo (años)	5
Plazo (meses)	60
Cuota	\$ 841,48

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Saldo inicial</b>	\$ 39.825,71	\$ 39.308,14	\$ 38.786,37	\$ 38.260,34	\$ 37.730,05	\$ 37.195,43	\$ 36.656,47	\$ 36.113,13	\$ 35.565,37	\$ 35.013,15	\$ 34.456,44	\$ 33.895,20	\$ 33.329,40	\$ 32.758,99
<b>Pago mensual (cuota)</b>	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48
<b>Gasto Interés</b>	\$ 323,92	\$ 319,71	\$ 315,46	\$ 311,18	\$ 306,87	\$ 302,52	\$ 298,14	\$ 293,72	\$ 289,26	\$ 284,77	\$ 280,25	\$ 275,68	\$ 271,08	\$ 266,44
<b>Amortización al capital</b>	\$ 517,57	\$ 521,78	\$ 526,02	\$ 530,30	\$ 534,61	\$ 538,96	\$ 543,34	\$ 547,76	\$ 552,22	\$ 556,71	\$ 561,24	\$ 565,80	\$ 570,40	\$ 575,04
<b>Saldo final</b>	\$ 39.308,14	\$ 38.786,37	\$ 38.260,34	\$ 37.730,05	\$ 37.195,43	\$ 36.656,47	\$ 36.113,13	\$ 35.565,37	\$ 35.013,15	\$ 34.456,44	\$ 33.895,20	\$ 33.329,40	\$ 32.758,99	\$ 32.183,95

15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
\$ 32.183,95	\$ 31.604,23	\$ 31.019,79	\$ 30.430,60	\$ 29.836,62	\$ 29.237,81	\$ 28.634,13	\$ 28.025,54	\$ 27.411,99	\$ 26.793,46	\$ 26.169,90	\$ 25.541,26	\$ 24.907,52	\$ 24.268,61	\$ 23.624,52	\$ 22.975,18
\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48	\$ 841,48
\$ 261,76	\$ 257,05	\$ 252,29	\$ 247,50	\$ 242,67	\$ 237,80	\$ 232,89	\$ 227,94	\$ 222,95	\$ 217,92	\$ 212,85	\$ 207,74	\$ 202,58	\$ 197,38	\$ 192,15	\$ 186,86
\$ 579,72	\$ 584,44	\$ 589,19	\$ 593,98	\$ 598,81	\$ 603,68	\$ 608,59	\$ 613,54	\$ 618,53	\$ 623,56	\$ 628,63	\$ 633,75	\$ 638,90	\$ 644,10	\$ 649,34	\$ 654,62
\$ 31.604,23	\$ 31.019,79	\$ 30.430,60	\$ 29.836,62	\$ 29.237,81	\$ 28.634,13	\$ 28.025,54	\$ 27.411,99	\$ 26.793,46	\$ 26.169,90	\$ 25.541,26	\$ 24.907,52	\$ 24.268,61	\$ 23.624,52	\$ 22.975,18	\$ 22.320,56

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
\$ 22,320.56	\$ 21,660.62	\$ 20,995.31	\$ 20,324.59	\$ 19,648.41	\$ 18,966.73	\$ 18,279.51	\$ 17,586.70	\$ 16,888.26	\$ 16,184.13	\$ 15,474.28	\$ 14,758.65	\$ 14,037.21	\$ 13,309.89	\$ 12,576.66
\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48
\$ 181.54	\$ 176.17	\$ 170.76	\$ 165.31	\$ 159.81	\$ 154.26	\$ 148.67	\$ 143.04	\$ 137.36	\$ 131.63	\$ 125.86	\$ 120.04	\$ 114.17	\$ 108.25	\$ 102.29
\$ 659.94	\$ 665.31	\$ 670.72	\$ 676.18	\$ 681.68	\$ 687.22	\$ 692.81	\$ 698.44	\$ 704.13	\$ 709.85	\$ 715.63	\$ 721.45	\$ 727.31	\$ 733.23	\$ 739.19
\$ 21,660.62	\$ 20,995.31	\$ 20,324.59	\$ 19,648.41	\$ 18,966.73	\$ 18,279.51	\$ 17,586.70	\$ 16,888.26	\$ 16,184.13	\$ 15,474.28	\$ 14,758.65	\$ 14,037.21	\$ 13,309.89	\$ 12,576.66	\$ 11,837.47

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
\$ 11,837.47	\$ 11,092.27	\$ 10,341.00	\$ 9,583.62	\$ 8,820.09	\$ 8,050.34	\$ 7,274.33	\$ 6,492.01	\$ 5,703.33	\$ 4,908.24	\$ 4,106.67	\$ 3,298.59	\$ 2,483.94	\$ 1,662.65	\$ 834.69
\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48	\$ 841.48
\$ 96.28	\$ 90.22	\$ 84.11	\$ 77.95	\$ 71.74	\$ 65.48	\$ 59.16	\$ 52.80	\$ 46.39	\$ 39.92	\$ 33.40	\$ 26.83	\$ 20.20	\$ 13.52	\$ 6.79
\$ 745.21	\$ 751.27	\$ 757.38	\$ 763.54	\$ 769.75	\$ 776.01	\$ 782.32	\$ 788.68	\$ 795.10	\$ 801.56	\$ 808.08	\$ 814.65	\$ 821.28	\$ 827.96	\$ 834.69
\$ 11,092.27	\$ 10,341.00	\$ 9,583.62	\$ 8,820.09	\$ 8,050.34	\$ 7,274.33	\$ 6,492.01	\$ 5,703.33	\$ 4,908.24	\$ 4,106.67	\$ 3,298.59	\$ 2,483.94	\$ 1,662.65	\$ 834.69	\$ (0.00)

## Anexo 26. Valor Actual Neto utilizando CAPM

<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>					
<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$ (139.825,71)	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 10.441,59	\$ 762.557,22
	\$ 10.441,59	\$ 20.883,17	\$ 31.324,76	\$ 41.766,34	\$ 804.323,56

<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>					
<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$ (100.000,00)	\$ 1.309,92	\$ 1.094,33	\$ 857,70	\$ 597,97	\$ 752.428,53
	\$ 1.309,92	\$ 2.404,24	\$ 3.261,94	\$ 3.859,91	\$ 756.288,44

<b>Cálculo de la tasa de descuento</b>	
Tasa libre de riesgo	2,00%
Rendimiento del Mercado	30,45%
Beta	1,07
Riesgo País	5,69%
Tasa de Impuestos	33,70%
<b>CAPM</b>	<b>38,13%</b>

<b>VAN desapalancado</b>	
Tasa de descuento	38,13%
<b>VAN</b>	<b>\$ 31.674,03</b>
<b>TIR</b>	<b>44,34%</b>
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>4,13</b>

<b>VAN apalancado</b>	
Tasa de descuento	38,13%
<b>VAN</b>	<b>\$ 51.635,65</b>
<b>TIR</b>	<b>50,25%</b>
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>4,13</b>

### Anexo 27. Valor Actual Neto utilizando WACC

<b>WACC</b>	
<b>Año 1</b>	14,51%
<b>Año 2</b>	15,42%
<b>Año 3</b>	23,34%
<b>Año 4</b>	20,50%
<b>Año 5</b>	25,57%

<b>VAN desapalancado</b>	
<b>VAN</b>	\$ 31.674,03
<b>TIR</b>	44,34%
<b>Periodo de Recuperación</b>	4,13

<b>VAN apalancado</b>	
<b>VAN</b>	\$ 143.725,35
<b>TIR</b>	50,25%
<b>Periodo de Recuperación</b>	4,13